
**A Igualdade de Género nas Políticas de
Recrutamento e Seleção nas IPSS**

Ana Filipa Costa Barbosa

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

2016

Agradecimentos

A entrada neste mestrado foi um sonho tornado realidade, no entanto, sempre tive plena consciência que não seria um caminho fácil e isento de obstáculos.

A elaboração desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a participação e apoio de algumas pessoas a quem desejo apresentar o meu profundo e sincero agradecimento, pois sem eles não conseguiria concluir mais uma etapa.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, não só pela disponibilidade, acompanhamento e aconselhamento teórico e científico, mas, acima de tudo, pela confiança.

Às instituições que abriram as suas portas para a realização de entrevistas, tornando possível o desenvolvimento da componente empírica deste estudo, encaminho uma palavra de profundo agradecimento.

Um agradecimento especial aos meus pais, Joaquim e Natália, e ao meu irmão, Ricardo, pelo encorajamento, pela compreensão e, sobretudo, pela paciência. Obrigada pela força transmitida nos momentos mais difíceis e por estarem sempre ao meu lado em todas as etapas da minha vida.

A todos os meus amigos mas, em especial, à Diana Semblano e à Marlene Correia, agradeço pela partilha de ideias, pela motivação e por me apoiarem incondicionalmente neste longo percurso.

A todos os meus colegas de turma agradeço pelo espírito de equipa e pelas amizades que se criaram ao longo desta caminhada.

A todos, o meu agradecimento sincero por contribuírem para esta investigação e por me ajudarem a concluir uma etapa importante da minha vida.

Resumo

A presente investigação procura refletir criticamente sobre as desigualdades de inserção ocupacional entre homens e mulheres na função de Ajudante de Ação Direta. Neste sentido, pretende-se analisar os processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e, por sua vez, avaliar em que medida o processo pode ser influenciado por discriminação de género.

A recolha de informação seguiu os pressupostos de uma investigação qualitativa com a realização de entrevistas semiestruturadas com os/as responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção nas IPSS.

Muitos estudos sobre segregação ocupacional abordam as ocupações que são maioritariamente preenchidas pelos homens e que as mulheres desejam alcançar, como é o caso das posições de topo. No entanto, a relevância deste estudo surge com uma realidade pouco estudada, ou seja, a existência de posições mais baixas ou de nível hierárquico inferior, como por exemplo a função de Ajudante de Ação Direta, que são preenchidas, maioritariamente, por mulheres e que os homens têm dificuldade em ocupar.

Esta investigação perpassa a ideia de que as IPSS da região de Aveiro não possuem responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção qualificados na área da gestão de recursos humanos o que, por sua vez, se traduz na escassez de conhecimentos sobre a área e quais as técnicas a utilizar nos processos de seleção.

No que diz respeito, aos critérios exigidos para o exercício da função de Ajudantes de Ação Direta, conclui-se que não existe nenhuma diferença entre as capacidades técnicas do homem e da mulher, no entanto, a discriminação de género no ato do recrutamento para esta função é visível devido ao público-alvo que as instituições possuem.

Palavras-chave: IPSS, recrutamento e seleção, segregação ocupacional, género, ajudantes de ação direta.

Abstract

This investigation tries to reflect critically on inequalities of occupational insertion between men and women in the function of Direct Action Assistant. To that end, we pretend to analyze the recruitment and selection processes for Direct Action Assistant job in the Welfare Institution and assess the extent to which this process can be influenced by gender discrimination.

Data gathering followed the assumptions of a qualitative investigation with semi--structured interviews with the people responsible for recruitment and selection processes in the Welfare Institution.

Numerous studies of occupational segregation address the occupations that are mostly filled by men and that women wish to achieve, as is the case of the top positions. However, this study becomes relevant because it relates to a reality less studied, the case of lower positions, such as Direct Action Assistant function, which are filled mainly by women and men struggle to access.

This study found that the Welfare Institution on Aveiro's region seems not to have a responsible for recruitment and selection processes qualified in Human Resources Management. The implication is a considerable lack of knowledge and skills about the area and the techniques to be used in the selection processes.

With regard to the criteria for the exercise of Direct Action Assistant function it is concluded that there is no difference between the technical Skills of men and woman. However, some gender discrimination might be taking place in recruitment operations and attributed to the characteristics of the user population.

Keywords: Welfare Institution, recruitment and selection, occupational segregation, gender, Direct Action Assistant.

Lista de Siglas e Abreviaturas

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CV – *Curriculum Vitae*

DAF – Definição e Análise da Função

EIPSS- Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social

UE – União Europeia

FNSFP – Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública

GRH – Gestores de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OES – Organizações de Economia Social

OIS – Organizações de Intervenção Social

ONG – Organizações Não Governamentais

OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos

OTS – Organizações do Terceiro Setor

OV – Organizações de Voluntariado

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	5
1.1. Terceiro Setor	5
1.2. IPSS	8
1.2.1. Recrutamento e Seleção nas IPSS	11
1.3. Papéis de Género e Segregação Ocupacional	17
1.3.1. Igualdade de Género no Terceiro Setor	21
1.3.2. A Feminização do Cuidar	25
1.3.3. O Caso de Ajudantes de Ação Direta	27
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	29
2.1. Problema	29
2.2. Objetivos de Pesquisa	30
2.3. Procedimentos Metodológicos	31
2.3.1. O Método de Investigação	31
2.3.2. Técnica e Procedimento de Pesquisa	32
2.3.3. O Processo de Tratamento de Informação	33
2.3.4. Participantes na Investigação	34
2.3.5. Plano de Análise de Dados	37
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	39
3.1. Técnicas e Procedimentos de Recrutamento e Seleção	39
3.1.1. Processo de Recrutamento	39
3.1.2. Processo de Seleção	44
3.1.3. Critérios de Seleção para Ajudantes de Ação Direta	46
3.2. Feminização da Função: Ajudantes de Ação Direta	52
3.2.1. Fatores Explicativos da Segregação Ocupacional	53

3.3. Homens Ajudantes de Ação Direta	58
3.3.1. Potenciais Contributos	58
3.3.2. Medidas de Mudança	62
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÃO	65
4.1. Discussão de Resultados	66
4.2. Conclusão	69
4.3. Implicações para as Práticas de Recursos Humanos	70
4.4. Limitações do Estudo	71
4.5. Sugestões para Futuras Investigações	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	78
Anexo 1 - Email Enviado às IPSS da Região de Aveiro	79
Anexo 2 - Consentimento Informado	80
Anexo 3 - Guião de Entrevista	81
Anexo 4 - Questionário Sociodemográfico	83

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Benefícios do terceiro setor	6
Figura n.º 2 - Constituição do terceiro setor	6
Figura n.º 3 - Ciclo de recrutamento e seleção	14

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Natureza das IPSS	10
Quadro n.º 2 - Caracterização das IPSS	35
Quadro n.º 3 - Caracterização dos participantes nas entrevistas	36
Quadro n.º 4 - Categorias e subcategorias para análise dos resultados	38
Quadro n.º 5 - Processo de recrutamento	43
Quadro n.º 6 - Características procuradas no Ajudante de Ação Direta	51
Quadro n.º 7 - Fatores explicativos da segregação ocupacional	56
Quadro n.º 8 - Vantagens da presença de Ajudantes de Ação Direta homens	61

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, atualmente bastante competitivo (Ferreira, 2013) inclui um segmento importante constituído pelo conjunto das Organizações do Terceiro Setor (OTS) (Brito e Perez, 2014).

Em Portugal, o Terceiro Setor é constituído pelas associações e entidades sem fins lucrativos que assumem um papel primordial na sociedade. Segundo Salamon e Anheier (1992), as IPSS fazem parte do terceiro setor e constituem-se enquanto elementos fundamentais no desenvolvimento das sociedades pelo seu papel de proteção social e pelo papel económico que desempenham.

Em conformidade com o que acontece noutros países europeus, Portugal tem presenciado, nos últimos anos, um crescimento exponencial do setor social e consequente aumento de emprego nesta área. Segundo dados divulgados pela Carta Social, as respostas sociais dirigidas às pessoas idosas revelam um crescimento significativo (49%) no período 2000-2014, resultando num aumento de 2500 respostas, aproximadamente.

O relatório da Organização das Nações Unidas (2015)¹ diz-nos que 50% das mulheres com idade para trabalhar fazem parte da população ativa. No caso dos homens, o índice é de 77%. A pesquisa revela que as mulheres fazem cerca de duas vezes mais trabalho doméstico não remunerado (cuidados com os filhos, com pessoas idosas e doentes, gestão do lar) do que os homens. O relatório reconhece ainda a existência de avanços desde 1995, o número de mulheres com trabalho remunerado aumentou, o que significa a possibilidade de reduzir as desigualdades de género por meio da atuação pública.

Do ponto de vista económico o tema da igualdade de género assume novos contornos, uma vez que a discussão em torno da aceitação das mulheres no mercado de trabalho maioritariamente constituído pelo sexo masculino dá lugar à entrada de homens em domínios “não tradicionais”, ou seja, profissões vinculadas pelo sexo feminino (Magliano, 2015).

No contexto organizacional abordado neste estudo verifica-se a presença considerável do sexo feminino, mas também de níveis elevados de segregação ocupacional, em que homens e mulheres se distribuem de forma muito assimétrica pelas

¹ “Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016: Transformar as economias para realizar os direitos”, divulgado a 27 de abril de 2015.

diferentes ocupações. De facto, em Portugal, mais de metade da mão-de-obra empregada nas IPSS são mulheres, sendo visível uma divisão sexual do trabalho que pode ser consequência direta de fatores como os estereótipos de género e os papéis assumidos pela sociedade como “masculinos” ou “femininos” tanto na esfera profissional como na esfera familiar.

Segundo Acker (2009), as organizações têm “regimes de desigualdade” definidos como práticas, processos e ações inter-relacionados que resultam na manutenção das desigualdades de classe, de género e raciais. Uma organização que integra a igualdade entre homens e mulheres ao nível dos seus princípios ou valores e que pretende investir na construção de relações de género igualitárias, deverá definir, ao nível da sua política de recursos humanos, objetivos concretos quanto à eliminação da segregação ocupacional o que passa pela participação das mulheres em funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em setores predominantemente femininos. Deverá ainda incluir objetivos ao nível da não discriminação que visem regular práticas e decisões em áreas como o recrutamento e seleção.

Importa, assim, analisar como estas organizações conduzem os processos de recrutamento e seleção, no sentido de perceber se estas práticas contribuem para reforçar, ou pelo contrário amenizar, os referidos níveis de segregação ocupacional que se verificam neste setor.

Os processos de recrutamento e seleção pretendem atrair talentos, atrair um maior número de candidatos altamente qualificados, preencher vagas rapidamente com um mínimo custo, contratar profissionais altamente qualificados e que permaneçam na organização, criar uma imagem positiva, e realizar uma prestação de serviço. Resumidamente, o recrutamento é o processo que procura identificar um conjunto de candidatos com qualidades adequadas às necessidades da função/organização; e a seleção centra-se na escolha do candidato que apresenta um melhor perfil para a função/organização.

Existe uma dificuldade por parte das organizações em preencher as suas vagas em função da escassez de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Existem deficiências de formação em diversas áreas que impedem a identificação e a atração de pessoas que detenham as competências exigidas pelas organizações. É visível o esgotamento das práticas tradicionais de recrutamento e seleção, que não têm sido eficazes na identificação das capacitações desejadas nos candidatos e isso tem preocupado os gestores, que buscam soluções inovadoras para um problema que pode

comprometer o crescimento sustentável das atividades das organizações (Ferreira, 2013).

A presente investigação emerge da vontade de compreender de que forma os discursos que instituíram a função da mulher como mãe e cuidadora, influenciaram as IPSS nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que o Ajudante de Ação Direta que exerce funções diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, é maioritariamente, ocupado por mulheres.

Assim sendo, o principal objetivo desta investigação prende-se na análise dos processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas IPSS e avaliar em que medida o processo pode ser influenciado por discriminação de género.

Esta dissertação visa prestar um contributo para a investigação em gestão de recursos humanos de forma a compreender este fenómeno à luz das práticas dos profissionais do setor. Identificado o objetivo geral as dimensões específicas a explorar na presente investigação são:

1. Identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelos Gestores de Recursos Humanos (GRH) nos processos de recrutamento e seleção.
2. Perceber que problemas de género ocorrem no processo de recrutamento e seleção nas IPSS.
3. Compreender se nas IPSS existe espaço para o Ajudante de Ação Direta Homem.
4. Entender que diferenças são percebidas pelos GRH entre os Ajudantes de Ação Direta do sexo feminino e masculino.
5. Colaborar na descoberta de medidas e soluções inovadoras que contribuam para amenizar a segregação ocupacional existente na função de Ajudante de Ação Direta.

Do ponto de vista metodológico, a prossecução destes objetivos implicará o recurso a uma diversidade de contributos teóricos e ao uso da entrevista como técnica de recolha de informação, que conferem relevo aos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção uma vez que permitem olhar para o futuro como estratégia de atuação no presente.

O presente trabalho estrutura-se em quatro partes. Na primeira parte apresenta-se o enquadramento teórico-conceitual da problemática estando dividido em três seções.

Na primeira – *Terceiro Setor* – aborda-se o conceito e a sua caracterização; na segunda – *IPSS* – caracteriza-se este subsetor e reveem-se os conceitos fundamentais sobre recrutamento e seleção; na terceira – *Papéis de Género e Segregação Ocupacional* – discutem-se as questões de igualdade de oportunidades, na vertente de género e com particular enfoque no acesso ao trabalho e ao emprego.

Com base no enquadramento teórico apresenta-se na segunda parte o estudo empírico exposto pelo problema, objetivos da pesquisa e o procedimento metodológico utilizado que visa a produção de conhecimento científico acerca da problemática em estudo.

O terceiro momento desta investigação refere-se à apresentação e análise de resultados obtidos pelas entrevistas realizadas às IPSS.

E, por último, a discussão de resultados e a respetiva conclusão da investigação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1. Terceiro Setor

A Organização de Economia Social (OES) de um país é resultado da atividade de três setores, como estabelece a Constituição da República Portuguesa de 1976: setor público, setor privado empresarial e setor cooperativo e social.

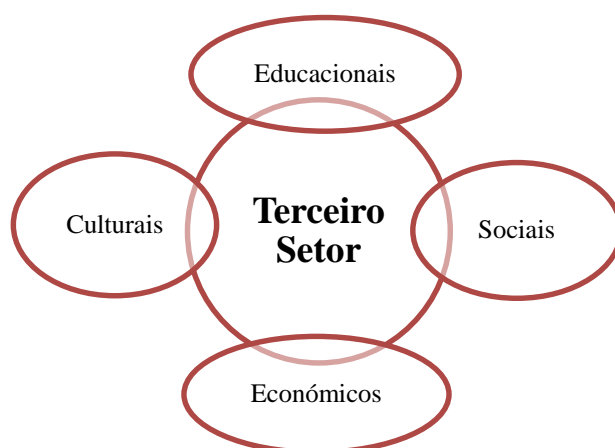
O Estado, ou primeiro setor, é integrado por agentes públicos que atuam em prol do interesse público ou coletivo, ou seja, canalizam as suas ações para satisfazer os interesses da coletividade. O segundo setor funciona na lógica do mercado, assim entendido como o setor composto por agentes privados que agem com vista a satisfazer os interesses privados ou particulares. O terceiro setor, por sua vez, congrega iniciativas de natureza privada que, independentemente de qualquer colaboração do Estado, agem segundo a realização de interesses coletivos ou do interesse público, funcionando ainda como instância de pressão pública e de controlo social sobre as atividades governamentais (Storto e Reicher, 2014).

Assim para Brito e Perez (2014), o terceiro setor é um conceito construído a partir da separação entre Estado, mercado e sociedade civil - primeiro, segundo e terceiro setores da sociedade, respetivamente. Fazem parte do terceiro setor as ações da sociedade civil, independentes do mercado (responsável pelo lucro) e do Estado (responsável pelas questões públicas).

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) são consideradas organizações cujos principais objetivos sociais se sobrepõem aos económicos. Este setor oferece importantes contribuições para a população, na medida em que preenche as deficiências deixadas pelos outros setores, tanto do governo como do mercado (Tello-Gamarraa e Verschoore, 2015).

Bruto e Perez (2014) defendem o terceiro setor como um conjunto de entidades que preenche os requisitos exigidos e que tenha como objetivo e finalidade o desenvolvimento de ações voltadas à produção do bem comum. As organizações que dão especial atenção, por exemplo aos deficientes, às crianças e ao meio ambiente, são vistas como a esperança para a concretização de serviços e projetos que o governo não realiza da forma desejada. Assim, o terceiro setor possibilita que a sociedade, no seu conjunto, consiga obter alguns benefícios que de outra forma não seriam supridos como se ilustra na figura n.º 1.

Figura n.º 1 - Benefícios do terceiro setor



Fonte: Figura construída pela autora com informação de Tello-Gamarra e Verschoore (2015).

O terceiro setor revela-se de importância estratégica para a administração de serviços no âmbito social, devido à flexibilidade de ações locais, e nas comunidades, possuindo também características de informação, global e em rede.

Na figura n.º 2 identificam-se as várias organizações que o terceiro setor possui. Importante salientar que, segundo Contreras et al., (2010, p.55), as OTS referem-se a todas as organizações que não podem ser classificadas dentro do setor público nem do setor privado, sendo consideradas entidades que operam em vários campos contendo diversas estratégias e instrumentos de intervenção e conceitos jurídicos distintos.

Figura n.º 2 - Constituição do terceiro setor



Fonte: Figura construída pela autora com informação de Contreras et al., (2010).

As organizações da sociedade civil ou OTS são também designadas como Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e também sem finalidade económica. Todavia, estas duas expressões não podem ser confundidas. A finalidade não económica de uma organização revela que esta não possui como objetivo a geração de lucros. No entanto, não existe qualquer tipo de proibição à realização de atividades de foro económico que lhe gerem receita, desde que estas atividades de natureza económica não sejam um fim em si mesmas, ou seja, devem constituir um meio para alcançar um fim seja ele social ou de interesse público. Por outro lado, a finalidade não lucrativa está diretamente relacionada com a obrigatoriedade de destinar todo e qualquer lucro para o alcance das suas finalidades sociais (Storto e Reicher, 2014, p.22). Resumindo, as OTS podem realizar negócios para aumentar o seu património, mas esses negócios não devem originar ganhos aos seus associados, mesmo que isso traga lucro para a entidade (Brito e Perez, 2014).

Embora existam diferentes termos para definir as OSFL, todas possuem em comum a finalidade do seu trabalho sendo possível observar:

- A sustentabilidade financeira através de doações de empresas públicas ou privadas;
- O elevado volume de mão-de-obra voluntária;
- A formação partindo dos/as colaboradores/as que se organizam de forma voluntária;
- O atendimento à população através da satisfação das suas necessidades básicas.

Resumidamente, para que as organizações sejam definidas como OSFL do terceiro setor é necessário que reúnam, simultaneamente, todas as características anteriormente mencionadas (Brito e Perez, 2014, p.103).

Para Filho (2007, p.13), as OSFL do terceiro setor, tendem a estar preparadas com as seguintes habilidades e competências:

- Voluntariado;
- Captação de diferentes recursos;
- Elaboração de projetos;
- Responsabilidade social;
- Desenvolvimento local integrado e sustentado;
- Conceitos e técnicas de administração de serviços, planeamento e administração

estratégica.

É importante salientar que o terceiro setor não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas que visam lucros e praticam administração/gestão estratégica, porém, nada impede a realização de redes de articulação com tais setores (público e privado) para questões referentes aos diversos serviços.

1.2. IPSS

Antes de definir o conceito de IPSS é importante perceber que existem três dimensões diferentes sobre o institucionalismo, sendo elas, de acordo com Santos e Baquero (2015, p.438), o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico. Para estes autores, os institucionalistas históricos entendem que a organização institucional estrutura os comportamentos e estabelece padrões de interação, definindo os resultados finais da ação humana. Diferentemente desta perspetiva, temos os institucionalistas racionais que acreditam que os atores políticos comportam-se de maneira utilitária, procurando, através da aplicação da racionalidade, de cálculos estratégicos e tendo em conta o comportamento dos outros, maximizar os ganhos pessoais. Na perspetiva do institucionalismo sociológico, as instituições exercem influência não somente por especificar o que fazer, mas, sobretudo, o que é possível realizar em determinadas circunstâncias.

O institucionalismo é uma tendência económica e social que ganhou força no princípio do século XX nos Estados Unidos da América. O conceito de instituição não se resume às regras e às leis. Os institucionalistas entendem como regras formais as constituições, as leis, os orçamentos, os contratos; e de forma informal a ética, a confiança, a cultura política e outros códigos implícitos.

Na Constituição da República Portuguesa de 2 de abril de 1976, no art.º 63º n.º 3, relativo à Segurança Social, foi reconhecido o termo de IPSS tal como se transcreve:

“A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado”.

Na revisão constitucional de 1989, foi modificado, entre outros, o art.º 63 n.º 3, que estabelecia autorização às IPSS para estabelecer “*o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objetivos de segurança social (...)*”.

Manteve-se o relacionamento das IPSS com o sistema de segurança social, assim como continuou a prever-se a sua regulamentação por lei e a sujeição à fiscalização do Estado. Em 2005, no art.º 63 n.º 5 determina-se que:

“O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social (...)”.

Deste modo, as IPSS, pertencentes ao terceiro setor, são:

“Constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços” (Segurança Social, 2014, p.4).

Salamon e Anheier (1992, p.216) sugeriram uma definição para assim distinguir as IPSS de outras organizações. Esta definição é composta por cinco atributos estruturais ou operacionais, sendo eles:

- a) Constituição formal: de modo a obterem institucionalização, legal ou não, com um nível de formalização de regras e procedimentos, com vista a assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo.
- b) Estrutura básica não-governamental: onde não devem estar ligadas institucionalmente aos governos, sendo portanto, privadas.
- c) Gestão particular: de forma a não serem controladas externamente, sendo responsáveis pela sua própria gestão.

- d) Sem fins lucrativos: os resultados positivos do exercício financeiro passam a ser resultados transitados, e são, posteriormente, reintegrados na própria instituição, não sendo possível distribuí-los pelos seus dirigentes.
- e) Assentes em trabalho voluntário: parte da força de trabalho de algumas instituições depende de mão-de-obra voluntária, portanto, não remunerada, assim como o uso voluntário de equipamento (um exemplo pode ser a utilização de espaços para prática desportiva a custo zero).

Como indica o quadro n.º 1 existem dois tipos de IPSS, as de natureza associativa e as de natureza funcional.

Quadro n.º 1 - Natureza das IPSS

Natureza	Tipo de IPSS
Associativa	<ul style="list-style-type: none"> • As associações de solidariedade social (são, em geral associações com fins de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas); • As associações de voluntários de ação social; • As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas; • As irmandades da Misericórdia.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • As fundações de solidariedade social; • Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º de EIPSS).

Fonte: Quadro construído pela autora com informação da Segurança Social, 2014.

Tanto as IPSS de natureza associativa como as de natureza funcional atuam no âmbito da ação social, o que lhes permite desenvolver várias respostas sociais nas diferentes faixas etárias, tais como:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

As respostas sociais das IPSS têm o objetivo de promover a autonomia, a saúde e a integração social, prestando serviço a crianças, adultos e idosos. Segundo dados recolhidos pela Carta Social, em Portugal existiam cerca de 9287 respostas sociais em 2010, as respostas sociais dirigidas às pessoas idosas revelam um crescimento significativo (49%) no período 2000-2014.

Mas não só em Portugal se faz sentir o crescimento das IPSS. Segundo estudos de Salamon e Anheier (1992, p.217) este setor empregava 11,9 milhões de trabalhadores em oito países, sendo eles: Hungria, Itália, Suécia, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Estados Unidos da América. Este valor representava 4,5% da força de trabalho total nestes países. Além disso, estes organismos atraíram as energias de voluntários cujo tempo se traduz em cerca de 5 milhões de funcionários adicionais em tempo integral.

As IPSS não são muito diferentes das outras organizações no que toca aos recursos humanos, pois as pessoas dentro da organização são essenciais para desenvolver produtos e processos, tomar decisões cruciais e implementar programas, eles são vitais para o sucesso da organização. As IPSS, dada a sua natureza de prestadoras de cuidados, são também afetadas, tal como as demais organizações, pelos estereótipos sociais relativos aos papéis de género associados ao “cuidar”. Os elementos disponíveis mostram que:

1. Têm uma estrutura de emprego muito feminizada como é esperado do tipo de atividades desenvolvidas (Lange e Trukeschitz cit in Lopes, 2009);
2. Com a exceção das organizações de mulheres, os órgãos de direção são dominados por homens;
3. Em geral, a estrutura do emprego é mais polarizada, tendo as ocupações mais qualificadas um maior peso do que no setor privado;
4. O peso do pessoal com contrato permanente (64,6%) está um pouco acima da média do emprego em geral no Continente (cerca de 60%) verificando-se uma grande presença de trabalhadores a título voluntário (Lopes, 2009).

1.2.1. Recrutamento e Seleção nas IPSS

O recrutamento e seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que integram as organizações têm um perfil pessoal e profissional adequado.

De acordo com Cunha et al., (2010), os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diversas formas, nomeadamente de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que está inserida e o tipo de função/carreira a preencher.

É necessário que o processo de recrutamento e seleção seja efetuado com sucesso pois “um recrutamento e seleção mal feitos são um custo (...) contratar mal, sai caro. Um mau trabalhador pode causar danos irreversíveis numa organização” (Azevedo et al., 2010, p.322).

A literatura apresenta uma definição consensual no que diz respeito ao conceito de recrutamento. Para Taylor e Collins (2000 p.306) recrutamento é “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os”. Por sua vez, Marras (2007) defende o recrutamento como uma atividade que tem o objetivo de captar recursos humanos, interna e externamente à organização, de forma a preencher os subsistemas de seleção de pessoas. Segundo Reinert et al., (2012, p.29), o recrutamento pode ser definido como o processo, atividade ou prática de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização. Este é desenvolvido antes do processo de seleção e determina o perfil dos candidatos que participarão no processo seletivo. Resumindo, o recrutamento envolve a identificação da necessidade de contratação (vagas oferecidas), a definição dos requisitos para as vagas e a divulgação dessas oportunidades. Assim, o sucesso do recrutamento é auferido pela relação candidatos-vaga.

Finalizado o processo de recrutamento, é necessário iniciar a fase de seleção. Esta fase exige cuidado, consciência, exigência e profissionalismo na análise de candidatos ao cargo para assim selecionar aquele que melhor se adequa ao cargo. Segundo Reinert et al., (2012), a seleção é descrita como a escolha, dentro do grupo de candidatos, daquele mais adequado para a vaga existente na organização. Este processo é realizado através da utilização de diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

De acordo com a definição de Cunha et al., (2008, p.226), “a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas, de entre um conjunto de candidatos”. Para Azevedo et al., (2010) à semelhança do processo de recrutamento, o de seleção pode ser mais ou menos complexo de acordo com a função para que se está a selecionar.

Assim, o GRH deve ter em conta os critérios de seleção necessários à função para, posteriormente, escolher os métodos mais adequados e válidos. Azevedo et al., (2010) reconhecem a existência de dois métodos usados para a maioria dos profissionais: análise curricular e as entrevistas de seleção.

Cunha et al., (2008) relembram que o Curriculum Vitae (CV) é geralmente a primeira forma de contacto que o candidato tem com o empregador. A análise curricular permite ao técnico de recursos humanos analisar e avaliar os dados biográficos, de forma a conhecer as experiências passadas para assim antecipar o desempenho da futura função.

Tal como a entrevista de seleção que de acordo com a definição dada por Wiesner e Chronshaw (1988, p.276), citado por Cunha et al., (2008, p.271), consiste numa “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente”.

A entrevista de seleção, de acordo com Cunha et al., (2008), pode categorizar-se consoante a forma como são realizadas, atendendo ao grau de estruturação e do número de intervenientes. Existem assim três tipos de entrevistas:

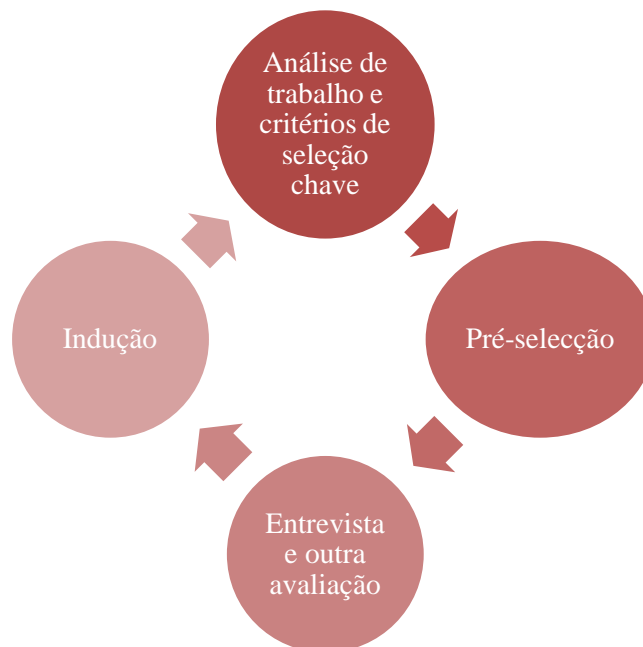
- Entrevista estruturada em que é planeada com antecedência. As questões são colocadas aos candidatos pela mesma ordem e da mesma maneira. O seu principal objetivo consiste em confirmar e recolher informações que não estão disponíveis no CV do candidato. Este método é mais utilizado em processos de recrutamento e seleção obtendo bons níveis de validade preditiva (Robertson e Smith, 2001).
- Na Entrevista não estruturada: não existe qualquer tipo de planeamento antecipado, contendo um carácter informal uma vez que pode ser feita presencialmente ou através dos meios de comunicação. Para Robertson e Smith (2001) este método tem um baixo índice de validade preditiva.
- Por último, nas entrevistas em grupo: entrevista-se um grupo de candidatos em simultâneo. É um método que contém elevado grau de interação social e tem como grande vantagem a poupança de tempo. No entanto, pessoas mais introvertidas podem sentir-se desconfortáveis e constrangidas e, por isso, não relevar as suas capacidades.

Mas não existem apenas estes dois métodos, a verdade é que existe uma multiplicidade de testes e provas que o GRH pode utilizar no processo de seleção, tais

como: centros de avaliação – *assessment centres*; exercícios práticos em grupo – *focus group*; referências profissionais; testes de avaliação de competências para o desempenho da função; testes de personalidade; testes psicotécnicos; e as amostras de trabalho.

Na figura n.º 3 é possível visualizar as várias fases do processo de recrutamento e seleção. Inicialmente os recrutadores necessitam de analisar os recursos existentes e a dinâmica dos mesmos na estrutura, de forma a perceber de que tipo de profissional necessitam. Posteriormente, após recebidas diversas candidaturas existe uma pré-seleção dos candidatos que apresentam um perfil mais adequado à função e procede-se a entrevista ou outra técnica de seleção à escolha.

Figura n.º 3 - Ciclo de recrutamento e seleção



Fonte: Figura construída pela autora com informação de Aravamudhan e Krishnaveni (2015).

Segundo estudos de Aravamudhan e Krishnaveni (2015, p.61), os processos de recrutamento e seleção tornaram-se fundamentais em muitas organizações. Este acontecimento deve-se ao surgimento da força de trabalho cada vez mais diversificada que, conseqüentemente exige uma especial atenção ao trabalho em equipa; ao desejo das organizações constituírem uma força de trabalho qualificada e flexível; e ao facto do processo de recrutamento e seleção estar a assumir um sentido estratégico em maior número de organizações de forma a alinhar práticas de pessoal com a estratégia da

organização.

Tal como nas outras organizações, as IPSS podem recorrer ao recrutamento interno ou externo, desenvolver elas próprias o processo de recrutamento e seleção ou recorrer a uma empresa de consultoria.

Nickson (2008, p.32) refere estudos onde foram analisados os critérios utilizados nos processos de recrutamento e seleção implementados nas IPSS e onde se concluiu que a autonomia e responsabilidade foram mencionadas como importantes aspetos a ter em conta, por parte dos gestores e colaboradores. Facto é que numa IPSS onde todos os recursos financeiros têm que ser geridos com rigor, o planeamento de recursos humanos é imprescindível, pois deve coincidir o número certo de trabalhadores que sejam detentores das competências adequadas e com os objetivos, estratégias e valores da instituição. Por exemplo, o Instituto das Irmãs Hospitaleiras (2013) criou um manual interno onde revela um conjunto de competências que procura nos seus recursos humanos para os mais diversos cargos. Apesar das recomendações deste manual interno serem específicas a esta IPSS, podem não ser totalmente distintas das utilizadas noutras IPSS, e, por isso, as competências procuradas são:

1. Resiliência: Competência para recuperar rapidamente face a alterações emocionais e para se adaptar a situações de stress.
2. Capacidade de adaptação: Habilidade para adaptar-se à mudança e para reagir perante situações imprevistas.
3. Espírito de missão: Capacidade de ajustamento da sua atividade profissional às necessidades dos doentes em conformidade com os valores e identidade institucional.
4. Capacidade intelectual: Aptidão para a aquisição de novos conhecimentos e/ou técnicas.
5. Profissionalismo: Vontade e capacidade para atualizar os seus conhecimentos profissionais dando resposta a novas exigências, procurando a excelência do desempenho.
6. Inteligência inter-relacional: Competência para interagir com outras pessoas demonstrando sensibilidade e respeito pelos seus sentimentos e perspetivas e mantendo um clima de diálogo.

Para cargos técnicos, o referido Manual indica que devem conter as seguintes competências adicionais para além das enumeradas anteriormente:

7. Pro-atividade: Capacidade para assumir a sua quota-parte de responsabilidade no êxito da equipa de trabalho em que se integra em alinhamento com os objetivos traçados para esta.
8. Capacidade de estabelecimento de prioridades: Aptidão para a autodisciplina combatendo a dispersão e fazendo uma correta hierarquização de prioridades.
9. Espírito de equipa: Competência de diálogo com a(s) equipa(s) de trabalho cooperando com esta(s) para a obtenção de melhores resultados.
10. Apetência pelo desenvolvimento pessoal: Vontade de se manter atualizado a nível geral, sobre ideias, cultura e novas dimensões do conhecimento da comunidade em que se integra.

No que toca a cargos de gestão de topo para além das competências que já foram enunciadas devem ter também:

11. Capacidade Organizativa: Competência para organizar a atividade do setor, serviço ou estabelecimento que dirigir, de uma forma global conjugando os interesses da Instituição e dos trabalhadores com a qualidade do serviço prestado aos doentes.
12. Capacidade de Planificação das Ações: Competência para manter o alinhamento das práticas no setor, serviço ou estabelecimento que dirigir com os valores, objetivos e estratégias da Instituição supervisionado e responsabilizando-se pela planificação das ações a desenvolver com vista à respetiva implementação no terreno.
13. Capacidade de Melhoria Contínua da Atividade: Competência para criar condições para uma melhoria contínua do serviço desenvolvendo as potencialidades dos recursos humanos e materiais disponíveis.
14. Liderança: Competência para assumir as suas responsabilidades agindo com proficiência, integridade e segundo outros valores e princípios capazes de gerar a confiança e o respeito daqueles que lhe compete dirigir.

De forma a dimensionar o procedimento de recrutamento deve-se sempre comparar os recursos humanos existentes com as exigências dos novos objetivos e/ou estratégias.

Consoante a vaga a preencher são necessários determinados critérios/requisitos segundo as características da função. Após esta análise, é importante relacionar as

competências existentes internamente com as necessidades da instituição, de forma a não criar situações de sobrecarga de trabalho ou de subemprego, com vista a manter a produtividade e a prestar um serviço de qualidade.

Segundo Liepic (2001, p.144), o modelo de recrutamento destas organizações assenta apenas nos conhecimentos e experiências. Assim, em oposição à visão de gestão de recursos humanos que perpetua o modelo hierárquico, rígido e taylorista de organização, alguns autores propõem uma visão sistémica para que as instituições sociais possam atingir um desenvolvimento sustentável. A gestão de recursos humanos nestas organizações tem de amenizar a área funcional e transformar-se num fator estratégico para o crescimento da instituição. No entanto, este processo evolutivo da área operacional para uma área estratégica tem sido o grande desafio das instituições.

O objetivo do processo de recrutamento e seleção nas IPSS é integrar a pessoa certa para o lugar, dentro do contexto da equipa em que irá trabalhar. É necessário que a pessoa a integrar possua capacidade física, psicológica e de integração na equipa, habilitações e nível cultural adequados, e que no trabalho a desenvolver possa encontrar um fator de realização pessoal (Instituto das Irmãs Hospitaleiras, 2013).

1.3. Papéis de Género e Segregação Ocupacional

Foucault (1988) citado por Souza et al., (2015, p.271), afirma que a diferenciação pelo sexo é um dos dispositivos do poder biológico, sendo este um elemento indispensável para o desenvolvimento do capitalismo. O sistema assumiu como fundamental o aumento da utilidade, da docilidade dos corpos, bem como das forças, das habilidades e da vida em geral, de forma a tornar-se mais fácil a sujeição das pessoas aos valores capitalistas. Esses mesmos valores exercem o poder para segregar e simultaneamente hierarquizar a sociedade provocando efeitos de hegemonia.

Segundo Lobo (1991) citado por Carloto (2001, p.205), a subordinação de género e a assimetria nas relações de trabalho masculinas e femininas manifestaram-se não apenas na divisão de tarefas mas também nos critérios que definem a qualificação das tarefas, dos salários e da disciplina do trabalho. Esta qualificação traduziu-se em desigualdades de género na distribuição do trabalho por setores de atividade.

As situações de desigualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho ainda são vistas como problemáticas nos nossos dias, assumindo diversas visibilidades em diferentes contextos europeus. Estes episódios de desigualdade, frequentemente

naturalizados, têm justificado o desenvolvimento de políticas sociais específicas, objetivadas para a redução desse problema, quer ao nível da União Europeia (UE) quer na sua recontextualização nos espaços nacionais (Santos e Macedo, 2009, p.130).

Atualmente, Portugal apresenta uma taxa de emprego ligeiramente superior à média da UE27. Assistiu-se a uma convergência entre 2001 e 2014 da taxa de emprego feminina que aumentou face à masculina. Em 2014 a taxa de emprego feminina encontra-se nos 46,1% face a 55,6% da taxa de emprego masculina (Pordata, 2014).

Neste sentido, Hirata e Kergoat (2007, p.597) afirmam que a rápida mudança na sociedade permitiu que estas alterações se evidenciassem no mercado de trabalho e nos modelos vividos dentro da esfera familiar. Esta situação também vivenciada em outros países europeus desde o início de 1970, em que, sob o impulso de um movimento feminista, a divisão sexual do trabalho serviu como tema de estudos que posteriormente assentariam as bases teóricas no conceito dos papéis de género.

Segundo dados da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE, 2011), em Portugal as mulheres predominam nas atividades de saúde humana e apoio social (80,7%), na educação (76,7%) e no setor do alojamento, restauração e similares (60,5%). Em contrapartida, entre as atividades mais masculinizadas, estão a construção (94%), a indústria extrativa (87,4%), a eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (85,2%) e a captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição (85,2%).

No entanto, existem vários estudos desenvolvidos por todo o mundo sobre os papéis de género, na estrutura de trabalho, que evidenciam que existe o mundo dos homens e o mundo das mulheres. Destacando alguns exemplos, o estudo de Magliano (2015, p.333), na cidade de Córdoba, indica que uma percentagem significativa de migrantes Peruanos, homens, dedicam-se à costura. Sendo que no campo da indústria têxtil os migrantes estão concentrados no último elo da cadeia produtiva: fazer peças de vestuário. Um aspeto, segundo a autora, pouco estudado gira em torno das implicações sobre os papéis e as relações de género que envolvem migrantes homens inseridos em empregos pouco convencionais, tradicionalmente atribuídos às mulheres, como a costura.

Por outro lado, Biraben (2015, p.108) demonstra que desde 1990 as mulheres guaranis do noroeste argentino começaram a demandar maior participação no interior das suas comunidades assim como dentro das organizações indígenas, conseguindo reconhecimento dos seus povos e assumindo diversas posições de liderança. Algo que

não seria possível anteriormente uma vez que eram silenciadas por serem mulheres, indígenas e pobres. Este processo de mudança foi bastante resistido e questionado uma vez que os espaços da organização indígena são, tradicionalmente, espaços masculinos. Deste modo, para muitos, as mulheres Guaraní como autoridade e influência na tomada de decisões, ganharam a oportunidade de expressar e reivindicar publicamente o exercício dos seus direitos, quer sejam mulheres, indígenas ou cidadãs argentinas.

No estudo desenvolvido por Ñopo (2011, p.78), concluiu-se que a participação feminina na força de trabalho aumentou, enquanto a dos homens permanece quase constante. O autor refere que os estudos mais recentes do Banco Interamericano de Desenvolvimento revelam que a maior parte do aumento da participação feminina na força de trabalho pode ser explicada pelo aumento de participação de mulheres casadas jovens, algo que não acontecia anteriormente. No entanto, os homens ainda dominam os mercados de trabalho a tal ponto que três em cada cinco trabalhadores da região da América Latina são do sexo masculino, sendo a segregação ocupacional por gênero ainda largamente predominante na região.

Macedo et al., (2012, p.235) realizaram um estudo numa empresa de extração mineral situada no Quadrilátero Ferrífero, nas Minas Gerais. Os autores concluíram que em relação ao gênero, os homens, dominantes em quantidade e nas posições hierárquicas, não detetam nenhum tipo de tratamento desigual entre os sexos. As mulheres estão presentes nos ambientes da empresa e, para eles, a presença delas na organização, anteriormente só composta por homens, já representa um sinal de igualdade e de conquista de espaço por parte delas. Por outro lado, a mulher sente-se discriminada através de comentários, distribuição de tarefas, concessão de promoções e número de contratações.

Neste sentido, e segundo um programa na Índia, de forma a garantir emprego as despesas do setor social devem conter o seu foco na remoção do "homem provedor". Esta distorção é expressa em muitas formas, tais como: a promoção do emprego masculino, assumindo que os homens são mais merecedores de trabalho decente enquanto os rendimentos das mulheres são apenas um complemento e não o essencial ao bem-estar da família; e o não reconhecimento da crescente carga de trabalho não remunerada das mulheres. A sensibilidade ao gênero tem de ser desenvolvida especialmente nos níveis administrativos locais e instituições locais, de forma a compreender como a assimetria de gênero afeta as mulheres, quais as suas desvantagens, quais os conceitos tradicionais de papéis de gênero e como eles geram

encargos desiguais e direitos desiguais, e a menor participação das mulheres na esfera pública (Shakuntala Das, 2015, p.291).

Mas não só na América Latina se faz sentir a segregação sexual. Segundo o estudo de Prado e Giraldi (2014), em relação ao papel preponderante de género nos bancos espanhóis, verificaram que os candidatos do sexo masculino parecem ser privilegiados no acesso às vagas existentes nos mesmos.

Macedo e Santos (2009) realizaram um estudo de forma a perceber a posição das mulheres em quatro países da Europa: Lituânia, Bélgica, Holanda e Portugal. As autoras concluíram que nos anos 50 na Holanda e na Bélgica, em Portugal, até meados de 70, e na Lituânia nos anos 80, apenas as mulheres solteiras integravam o mercado de trabalho, estando limitadas às áreas específicas da saúde e da educação. Ainda, sendo Portugal e Lituânia países semiperiféricos sujeitos a uma maior instabilidade, há um longo percurso a realizar para eliminar os obstáculos existentes que dificultam a ocupação das mulheres pelo espaço público.

Concluindo, é possível afirmar que a legitimação do trabalho feminino, em qualquer profissão, somente ocorre quando esse está inadequado aos padrões de desempenho masculino. Isso reforça a necessidade de repensar-se sobre a divisão sexual do trabalho e os seus impactos práticos para os homens e para as mulheres. A visibilidade das mulheres na casa, na escola, nos mercados de trabalho e, na sociedade em geral, tem evoluído significativamente (Ñopo, 2011, p.78).

A ocorrência da segregação ocupacional não requer necessariamente que os empregadores sejam preconceituosos ou tomem as suas decisões com base na cor ou sexo dos trabalhadores, uma vez que, a distribuição de trabalhadores em diversas ocupações pode provir de razões históricas. A escolha dos trabalhadores para determinado tipo de ocupação pode derivar de fatores, por exemplo, culturais e económicos, sem que tenha havido qualquer prática preconceituosa por parte dos empregadores (Amarante e Espino 2004).

No entanto, a discriminação por razões de género nas organizações é uma realidade muitas vezes resultante das práticas de gestão. Este fenómeno está ligado à persistência de valores culturais, sociais e organizacionais, tais como estereótipos e preconceitos de género, maioritariamente desfavorável às mulheres no contexto de trabalho. As práticas de gestão de recursos humanos têm sido adotadas com base em padrões antigos de composição de trabalho, resultando em processos de segregação ocupacional nas organizações. O Instituto Europeu destacou que ao nível da gestão 83%

das empresas da UE reconhecem que uma gestão de recursos humanos adequada à diversidade de trabalhadores aumenta a eficácia organizacional, criando mais oportunidades de mercado e permitindo maior vantagem competitiva. No entanto, ainda se verifica a utilização de técnicas e métodos na gestão de recursos humanos que dificultam o acesso e retenção de mulheres no local de trabalho que complementarmente não são garantias de desempenho individual e organizacional, resultando assim numa contradição aos 83% anteriormente mencionados. Neste sentido, a evidência é incontestável: há um mercado de trabalho "feminino" caracterizado por remuneração inferior, menor acesso aos processos de formação e existe um tratamento desigual nos processos de avaliação de desempenho. O mercado de trabalho "masculino", enquanto isso, goza de maiores privilégios. Existem processos de gestão de recursos humanos que promovem a segregação ocupacional da mulher, que se traduz em sérias dificuldades para o seu acesso e permanência no ambiente de trabalho em condições de igualdades (Hinestroza, 2009).

Amarante e Espino (2004) analisaram o impacto da segregação nas diferenças salariais por sexo no Uruguai. As autoras concluem que a diferença salarial entre homens e mulheres acontece devido aos salários das mulheres serem negativamente afetados pela concentração das mulheres em determinadas ocupações, ou seja, o facto de existirem ocupações destinadas às mulheres faz com que elas tenham um salário mais baixo. Por outro lado, os salários dos homens no Uruguai não são afetados quando se submetem a ocupações feminizadas. Com base no estudo das autoras, confirmam-se as diferenças determinadas por características económicas entre homens e mulheres cujo efeito é a segregação ocupacional. Esta realidade confirma as diferenças salariais, uma vez que envolve uma penalização, pertencente a ocupações femininas, para as mulheres e não para os homens.

1.3.1. Igualdade de Género no Terceiro Setor

Segundo o Tratado da Comunidade Europeia:

“O princípio da igualdade de género é hoje considerado como um dos pilares da União Europeia e a promoção da igualdade entre homens e mulheres constitui um dos seus objetivos”, o que evidencia a sua formulação positiva e pró-ativa e a sua transversalidade (Santos e Macedo, 2009, p.135).

A Comissão Europeia criou o Roteiro para a igualdade reconhecendo, formalmente, o contributo dado pelo diálogo social e pelo diálogo com a sociedade civil para os avanços feitos ao longo dos últimos anos. Contudo, a Comissão Europeia também reconhece que ainda existe muito para fazer como, por exemplo, o aumento do apoio ao diálogo social através do reforço da cooperação com as organizações da sociedade civil e a necessidade de parceiros sociais na prossecução da igualdade de mulheres e homens (Lopes, 2009).

Segundo Momo et al., (2013, p.188):

“As ações governamentais, as políticas públicas e os programas desenvolvidos pelos governos federais, estaduais e municipais, no âmbito das relações de género, são, assim, relevantes na amenização das desigualdades”.

Ainda estes autores, Momo et al., (2013), mencionam que os discursos que instituíram a função da mulher como mãe e cuidadora influenciaram muitas organizações nos processos de recrutamento e seleção, afetando assim o equilíbrio de género em alguns postos de trabalho.

No entanto, o género feminino não é o único a sofrer com discriminação nos processos de recrutamento e seleção. O homem é afastado de muitos setores/profissões, podendo as razões dessa sub-representação ser diversa ou semelhante daquelas que têm sido identificadas no caso da mulher.

Monteiro et al., (2015), com base nos estudos de Santos (2010) identificam as três grandes abordagens explicativas das desigualdades de género nas organizações, sendo elas: as que centram as razões ao nível dos indivíduos, as centradas na situação e as centradas na “sexualização” das organizações.

As OTS apresentam uma estrutura de emprego mais favorável às mulheres que a estrutura do emprego global. Em geral, as organizações não revelam conhecimento ao nível das medidas que poderão adotar para promover internamente a igualdade e, por isso, tendem a afirmar que, pelo simples facto de empregar quase só mulheres, têm práticas de igualdade.

Por outro lado, as conceções acerca da igualdade entre homens e mulheres tendem a ser muito estereotipadas tanto no emprego em geral, como nas posições mais qualificadas, como os cargos de gestão, evidenciando a falta de reconhecimento das desigualdades estruturais que caracterizam as relações entre os sexos (Lopes, 2009).

“A primeira parte do pressuposto de que os homens e as mulheres são essencialmente diferentes devido a um processo de socialização que é distinto. As mulheres foram socializadas para uma feminilidade que lhes impõe traços de personalidade, comportamentos e atitudes que não coincidem com as exigências colocadas pela atividade de gestão e as impedem de progredir na carreira. O segundo tipo de abordagem coloca nas características da situação, e não nos traços de personalidade ou nas motivações intrínsecas, o essencial dos fatores condicionantes das possibilidades das mulheres no mundo do trabalho, de entre os quais a dificuldade de acesso às redes informais” (Monteiro et al., 2015, p.427).

Segundo o Instituto das Irmãs Hospitaleiras (2013), nas IPSS, qualquer candidato ao emprego tem o direito à igualdade de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever, sem prejuízo de fatores que constituam requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional a contratar, em virtude da natureza dessa atividade ou do contexto da sua execução.

Na verdade, ao analisar internamente estas organizações, parece existir flexibilidade. Todavia, é visível a maior relevância das necessidades relacionadas com a natureza de trabalho e com as necessidades individuais dos/as trabalhadores/as, do que uma política de conciliação trabalho/família formal, universal, explícita e conhecida por todos, ainda que, frequentemente, as organizações enunciem a flexibilidade de tempo quando trabalham como uma política de igualdade (Carloto, 2001, p.209).

No entanto, Monteiro et al., (2015, p.425) caracterizam a desigualdade de género como:

“O facto de mulheres e homens não terem as mesmas oportunidades e resultados na vida em sociedade nos vários domínios (educação, saúde, trabalho e emprego, família, entre outros), em resultado das relações sociais de género que estruturam e condicionam a vida de uns e outros”.

Segundo Carrilho e Figueiredo (2006), o conceito de discriminação aparece refletido em duas diretivas da UE “Race Equality and Employment Equality” assentes nos seguintes critérios:

- Discriminação direta, na qual uma pessoa é tratada menos favoravelmente do que outra é, ou tenha sido, em situação comparável.
- Discriminação indireta, na qual a prática que parece ser neutra e de não discriminação é de facto desvantajosa para uma pessoa de determinada raça ou origem étnica comparada com outros.

No entanto, as formas de discriminação direta e indireta aplicam-se igualmente à discriminação de género.

A responsabilidade social é uma das formas de a organização conseguir progressos em termos de igualdade de género. A responsabilidade social vai muito para além das responsabilidades económicas e ambientais no seu exercício; hoje, a sua atuação é observada e avaliada numa nova dimensão, a social. Segundo Perista et al., (2008), em Portugal a atuação socialmente responsável é insuficiente diante da que é realizada na Europa ou na América do Sul. As organizações portuguesas não observam os impactos que poderiam obter no uso da responsabilidade social e, por isso, estão a perder oportunidades. Neste sentido, os autores afirmam a importância de responder a dificuldades sentidas pelas organizações no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de género, assim pretende-se:

- Apoiar as empresas na promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, criando, com elas e para elas, instrumentos e soluções que deem resposta a problemas concretos existentes neste domínio;
- Reforçar os mecanismos de encorajamento, reconhecimento, acompanhamento e divulgação de práticas promotoras da igualdade de género em contexto laboral;
- Integrar e dar visibilidade à dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas.

Ainda, os autores Perista et al., (2008), referem que as organizações devem promover a igualdade de género através de:

- a) Processos de reflexão sobre as vantagens da implementação de uma política de igualdade de género transversal à organização;
- b) Diagnósticos da assimetria de género e identificação das ações a desenvolver com vista a promover a igualdade de género na empresa;
- c) Planos para a igualdade de género nas organizações;

- d) Criação e otimização de competências internas no domínio da igualdade de género;
- e) Metodologias e medidas consistentes para a concretização da igualdade de homens e de mulheres (ações de formação, consultoria especializada, ações positivas, soluções inovadoras, por exemplo).

Concluindo, no que diz respeito à gestão quotidiana e estratégica das organizações é necessária uma reforma das mesmas. Pois, apesar das OTS manterem uma imagem favorável à introdução das mulheres nos seus diversos setores, é fraca a adesão por práticas que apliquem a igualdade sexual. É ausente, por exemplo, a existência de documentos que explicitem uma política de igualdade de mulheres e homens, medidas de prevenção e de combate ao assédio sexual no local de trabalho, e seleção do sexo menos representado no acesso a funções e formação. Basicamente, as organizações tendem a invocar que, pelo simples facto de empregarem maioritariamente mulheres, têm práticas de igualdade (Lopes, 2009).

1.3.2. A Feminização do Cuidar

O cuidado doméstico às crianças, aos doentes e aos idosos está associado à figura da mulher-mãe que desde sempre foi detentora de um saber informal de práticas transmitidas de mulher para mulher (Lopes e Leal, 2005, p.109).

O mundo da casa e o mundo privado é o lugar da mulher por excelência na sociedade e a entrada na esfera pública, seja através do trabalho ou de outro tipo de prática social e política, será marcada por este conjunto de representações do feminino (Carloto, 2001, p.203).

Assim, existe a permanência de certos símbolos e situações que atestam que a profissão de cuidador não é valorizado para a imagem social masculina. No caso dos homens, a sustentação para o seu recrutamento no mercado de trabalho apela para atributos qualidades naturais masculinas, como a força física, da mesma forma que os femininos se pretende dedicação e paciência (Lopes e Leal, 2005).

O estudo de Sorensen (1989) considera que as mulheres em postos de trabalho de predominância feminina ganham de 6 a 15% menos do que as mulheres com as mesmas características em outras ocupações. Estes resultados suportam a hipótese de superlotação, segundo a qual as mulheres encontram-se em abundância nos "empregos

femininos" por causa da discriminação por parte do empregador, resultando em menores salários nestes trabalhos.

O trabalho doméstico, muitas vezes ligado à mulher, é visto como um trabalho afetivo. No entanto, ao nível dos direitos dos trabalhadores domésticos, não existe qualquer tipo de profissionalização, condições de trabalho dignas, nem reconhecimento social. Olhando para a dimensão afetiva do trabalho doméstico é fundamental compreender o quanto este trabalho está intrinsecamente ligado aos impulsos da vida e ao caráter relacional com a nossa sociedade. O trabalho doméstico, em particular, está ligado aos sentimentos, emoções, sensações e intensidades. De fato, as tarefas executadas no trabalho doméstico são intrinsecamente ligadas à manutenção de bem-estar pessoal (Gutierrez-Rodriguez. 2014, p.51).

Segundo o estudo de Urbano e Villanueva (2012), na cidade de Huelva, Espanha, foi possível obter uma conclusão muito evidente: o emprego ligado ao cuidar está claramente associado ao sexo feminino. Mais de dois terços da população na função de cuidar são mulheres: 71,6% em comparação com 27,5% homens. Em muitos casos em que os homens são aqueles, neste papel, que costumam contratar as mulheres para apoiá-los e ajudá-los no desempenho da tarefa.

Ainda Dametto e Esquinsani (2015) sentiram a necessidade de realizar um estudo no Brasil sobre a ligação entre a materialidade do trabalho docente, as questões de género e a agenda educacional, assumindo que os meios de comunicação são os criadores de representações. Assim, os autores examinaram 38 reportagens, entre 2001 e 2011 e concluíram que a mulher professora ainda é descrita por caricaturas e estereótipos, vinculada ao sacerdócio, à vocação e à maternidade; e a falta de condições objetivas para a docência é representada e potencializada pela condição feminina.

É possível concluir que o emprego ligado ao cuidar está inteiramente feminizado.

Esta realidade pode ser consequência das imagens estereotipadas da sociedade em que estamos inseridos. Apesar de observarmos, atualmente, a mulher em empregos como, por exemplo, a política, a gestão e a administração, anteriormente marcados por homens, não diminui a opinião da sociedade de que a mulher é a mãe e a cuidadora.

“Cuidar é, de certa forma, uma ação identitária feminina que transcende o espaço de trabalho. Somente as mulheres aprendem a cuidar, e são principalmente os cuidados de manutenção da vida que alimentam essa justificação. Elas constroem, em

consequência, um saber-fazer que se esforçam em valorizar, amar e defender (por que não?) ao longo de suas vidas” (Lopes e Leal, 2005, p.125).

1.3.3. O Caso de Ajudantes de Ação Direta

Segundo a Definição e Análise da Função (DAF) o Ajudante de Ação Direta está presente no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 15, 22/4/2011 do Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública (FNSFP).

Esta função cabe-lhe cumprir com os seguintes requisitos:

1. Trabalha diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, pelo que executa a totalidade ou parte das seguintes tarefas:

- a) Recebe os utentes e faz a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;
- b) Procede ao acompanhamento diurno e ou noturno dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres;
- c) Assegura a alimentação regular dos utentes;
- d) Recolhe e cuida dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições;
- e) Presta cuidados de higiene e conforto aos utentes e colabora na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos, nomeadamente, aplicando cremes medicinais, executando pequenos pensos e administrando medicamentos, nas horas prescritas e segundo as instruções recebidas;
- f) Substitui as roupas de cama e da casa de banho, bem como o vestuário dos utentes, procede ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria;
- g) Requisita, recebe, controla e distribui os artigos de higiene e conforto;
- h) Reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas.

2. Caso a instituição assegure apoio domiciliário, compete ainda ao Ajudante de Ação Direta providenciar pela manutenção das condições de higiene e salubridade do domicílio dos utentes.

3. Sempre que haja motivo atendível expressamente invocado pelo utente, pode a instituição dispensar o trabalhador da prestação de trabalho no domicílio daquele.

São escassos os estudos que se referem a esta função em particular e ainda mais quando se pretende estudar, especificamente, a sua ocupação pelo género masculino. De facto, as tarefas que acima caracterizam a função, não têm qualquer exigência quanto ao género de quem as executa, no entanto, a fragilidade da argumentação da relação cuidado com a ação feminina e da relação do serviço como características constitutivas das mulheres promovem a sua orientação para determinados setores (Lopes e Leal, 2005) sendo visível a ocupação desta função, maioritariamente, por mulheres.

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

Uma investigação pressupõe sempre a existência de um problema. Segundo Domínguez et al., (2016), para a formulação do problema é necessário, primeiramente, construir uma boa questão de pesquisa. Esta questão deve cumprir cinco características: ser viável, interessante, nova, ética e relevante.

2.1. Problema

Na opinião de Coutinho (2011, p.46), é importante que a definição do problema seja o mais específico possível contendo os aspetos essenciais do estudo, tais como, fazer referência ao *que* se estuda (objeto de investigação), *com quem* se vai levar a cabo a investigação (sujeitos) e *como* se estuda o problema (variáveis). Os objetivos da investigação podem ser exploratórios (descritivos) ou analíticos (explicativos ou preditivos).

Porque é que a função de Ajudantes de Ação Direta é ocupada, na sua esmagadora maioria, por mulheres?

Compreender a razão pela qual esta função é fortemente ocupada pelo sexo feminino, é a principal questão a ser respondida. Para isso é necessário responder a um conjunto de questões de forma a chegar a uma conclusão.

Como é feito o processo de recrutamento e seleção nas IPSS? Quais as tarefas a desempenhar pelo Ajudante de Ação Direta? Existe procura por partes dos Homens para cargos de Ajudantes de Ação Direta? As IPSS têm lugar para os homens Ajudantes de Ação Direta? Qual a diferença de um Ajudante de Ação Direta homem de um Ajudante de Ação Direta mulher?

Neste sentido, a definição do problema poderá surgir de diversos fatores como, por exemplo: do interesse e da experiência do investigador; da vontade de testar a aplicação de uma teoria a um problema social; da replicação de estudos prévios; e pela identificação de resultados e/ou conclusões contraditórias em estudos prévios (Coutinho, 2011).

No caso deste estudo a definição do problema surgiu do interesse e experiência do investigador, uma vez que a passagem por duas IPSS fez perceber a segregação ocupacional existente nesta função, visivelmente marcada pelas mulheres.

2.2. Objetivos da Pesquisa

Os objetivos têm de ser precisos, concisos, mensuráveis e realizáveis. Precisos pois a sua exposição exige uma linguagem simples e inequívoca; Conciso de forma a serem breves utilizando apenas as palavras necessárias; Mensurável uma vez que eles têm de expressar-se em maneiras que permitem medir as qualidades ou características do objeto de pesquisa; e viável porque é necessária a existência de possibilidades reais para atingir os objetivos (Domínguez et al., 2016, p.36).

A presente investigação tem como finalidade analisar os processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas IPSS e avaliar em que medida o processo pode ser influenciado por discriminação de género.

Neste sentido, constitui-se objetivo geral da investigação a necessidade de compreender como é realizado o processo de recrutamento e seleção nas IPSS e, para isso, primeiramente analisam-se três dimensões: o processo de recrutamento, os critérios de seleção e a admissão. Só após esta análise é que se procura avaliar se de facto existe ou não discriminação de género no acesso às IPSS para cargos de Ajudantes de Ação Direta.

Para além do objetivo geral pretende-se estudar cinco objetivos específicos:

1. Identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelos GRH nos processos de recrutamento e seleção.
2. Perceber que problemas de género ocorrem no processo de recrutamento e seleção nas IPSS.
3. Compreender se nas IPSS existe espaço para o Ajudante de Ação Direta Homem.
4. Entender que diferenças são percebidas pelos GRH entre os Ajudantes de Ação Direta do sexo feminino e masculino.
5. Colaborar na descoberta de medidas e soluções inovadoras que contribuam para amenizar a segregação ocupacional existente na função de Ajudante de Ação Direta.

2.3. Procedimentos Metodológicos

2.3.1. O Método de Investigação

No seguimento do enquadramento teórico apresentado anteriormente, da exposição do problema de investigação e dos objetivos que orientam toda a pesquisa, pretende-se descrever e justificar a estratégia metodológica adotada para este estudo.

A investigação de índole prática não possui uma metodologia própria, mas serve-se de métodos da perspetiva qualitativa.

“A investigação implica uma participação e colaboração estreita entre os atores (investigadores e investigados), a criação de comunidades críticas de investigação, comprometidas em melhorar as práticas” (Coutinho, 2011, p.29).

Esta metodologia, orientada para a prática, vai conduzir toda a presente investigação, uma vez que pretendemos estudar se existe discriminação de género no acesso às IPSS para cargos de Ajudantes de Ação Direta, permitindo compreender o processo de recrutamento e seleção na perspetiva de quem o realiza, com o intuito de conhecer as suas realidades concretas.

“A investigação centra-se em problemas da realidade social e na prática dos sujeitos nela implicados, é orientada para a ação, para a resolução de problemas que formam parte dessa realidade, num processo em que a teoria é emancipatória porque nasce na busca da modificação da situação real” (Coutinho, 2011, p.29).

A análise da realidade é indispensável para projetar ideias, traçar objetivos, perspetivar o futuro, compreender as instituições e as dinâmicas, as necessidades e as preocupações próprias do seu contexto. Para isso, é necessário desenvolver uma atitude investigativa de forma a obter o acesso aos dados nas instituições, pois só conhecendo mais é que se pode evoluir o conhecimento que já se possui.

“O acesso implica um processo de contactar com as pessoas importantes nas instituições, negociar com elas, ser convidado para obter os dados, conseguir a permissão formal e finalmente, construir relações com os participantes. O acesso aos dados negocia-se, a confiança constrói-se nas relações com os participantes do estudo

os dados obtêm-se. Tudo isso constitui um processo interativo no qual quem pesquisa revela-se como instrumento na obtenção dos dados” (Benjumea, 2014, p.481).

Uma vez obtido o acesso às organizações, a análise dos dados permite responder a quatro questões centrais: a) que tipo de recrutamento existe numa IPSS?; b) que critérios são exigidos para cargos de Ajudantes de Ação Direta; c) Podem estes critérios promover, na prática, os níveis já elevados de segregação ocupacional? e d) Que enfrentam os homens no acesso a cargos de Ajudantes de Ação Direta?.

Com a investigação qualitativa a realidade é enraizada nas percepções dos sujeitos; o objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações em vez de números.

Na abordagem exploratória da pesquisa qualitativa é possível adquirir conhecimento preliminar sobre o problema; formular hipóteses que podem ser validadas com um estudo mais aprofundado; obter ideias preliminares sobre a motivação, emoção, atitude e personalidade; gerar algumas ideias, através da linguagem dos/as entrevistados/as, para a discussão futura; e pensar sobre a estrutura de algumas escalas para medições posteriores (Arango et al., 2010). Assim, a investigação qualitativa permite-nos obter dados essencialmente de caráter descritivo, realizar uma análise dos dados segundo a forma indutiva, compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências e recolher dados no ambiente natural da fonte (Bogdan e Biklen 1994).

Para melhor analisar a realidade partimos para as técnicas e procedimentos de pesquisa.

2.3.2. Técnica e Procedimento de Pesquisa

A entrevista define-se como uma conversa com objetivos e uma técnica de investigação social (Burgess, 1977). Este método enquanto recolha de dados permite:

“uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e

de profundidade” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.192).

Neste sentido a entrevista,

“é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994, p.134).

A utilização de entrevistas semiestruturadas consente alguma flexibilidade, uma vez que pode ser ajustada quer ao indivíduo quer às circunstâncias.

Para Arango et al., (2010), a entrevista possui duas ferramentas essenciais: a habilidade do entrevistador e a sua orientação pelo guião de entrevista. A primeira qualidade de um bom entrevistador é a escuta ativa pois é através dela que se dá confiança e se motiva o entrevistado a envolver-se na conversa. A participação verbal é importante para o entrevistado perceber que o entrevistador é realmente uma escuta ativa, para além disso o entrevistador tem um papel importante, a sua característica não-verbal e gestual. Por outro lado, o guião de entrevista é um conjunto de perguntas abertas e semiestruturadas concebido de acordo com o objetivo da pesquisa. Este é importante para a gestão do tempo e, para além disso, o guião de entrevista orienta a conversa apontando os pontos básicos e fundamentais para o estudo.

Para além da existência de um guião de entrevista, esta técnica permite a ocorrência de perguntas ao longo da entrevista o que possibilita uma conversação mais fluída.

2.3.3. O Processo de Tratamento de Informação

Para a realização desta pesquisa, foram estabelecidos contactos por correio eletrónico (anexo 1) com vinte organizações da região de Aveiro para, posteriormente, se proceder à recolha de dados. Apesar do contacto com vinte IPSS, apenas dez apresentaram interesse em colaborar no presente estudo e foram essas que utilizamos como amostra.

Assim procurou-se obter a autorização dos superiores hierárquicos de cada organização, e uma vez obtida a permissão para realizar o estudo efetuou-se um consentimento informado (anexo 2) de forma a garantir a confidencialidade dos dados.

“O exercício do consentimento informado efetiva-se após a junção da autonomia, capacidade, voluntariedade, informação, esclarecimento e o próprio consentimento. Entre os elementos de validade do consentimento informado talvez a informação seja um dos mais importantes, e por isso deve ser clara, objetiva e em linguagem compatível com o entendimento individual” (Biondo-Simões et al., 2007, p.183).

Após esta primeira etapa e consoante a disponibilidade dos/as entrevistados/as, iniciou-se a recolha de dados de forma qualitativa durante os meses de fevereiro e março de 2016, através de entrevistas semiestruturadas. O guião de entrevista (anexo 3) consistiu em quatro partes de modo a reunir informações pertinentes à investigação:

- i. Caracterização da IPSS (data de fundação e história da instituição, fundadores, objetivos e finalidades, número de respostas sociais, número de utentes/clientes);
- ii. Processo de recrutamento e seleção (práticas, técnicas e critérios de seleção);
- iii. Perfil dos Ajudantes de Ação Direta (critérios de seleção, desempenho esperado);
- iv. Diferenciação de Ajudantes de Ação Direta quanto ao género (questões de escolha mediante o interesse da IPSS, dos colegas do trabalho e utentes/clientes).

Na maioria das IPSS não são os GRH que realizam os processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudantes de Ação Direta, mas sim diretores gerais ou diretores técnicos responsáveis por cada valência. Uma vez que algumas IPSS contêm diversas valências e cada uma possui um responsável pelos processos de recrutamento e seleção foi fundamental a participação dos vários responsáveis nas entrevistas. Salientamos ainda que foi notória a diversidade de opiniões e a controvérsia de práticas nos processos de recrutamento e seleção, o que contribuiu para uma maior riqueza do conteúdo das entrevistas.

2.3.4. Participantes na Investigação

Como referimos anteriormente, numa primeira fase das entrevistas conhecemos um pouco as IPSS participantes neste estudo, sendo a sua caracterização feita no âmbito da sua data de fundação e a sua história (para facilmente perceber a sua natureza), as respostas sociais e o número de utentes/clientes. No seguinte quadro n.º 2, encontra-se a

informação caracterizadora das IPSS.

Quadro n.º 2 - Caracterização das IPSS

IPSS	Ano de Fundação	Natureza		Respostas Sociais						Nº Total de Clientes/Utentes
		Associativa	Funcional	Crianças e jovens	Família	Integração Social e comunitária	3º Idade	Saúde	Total	
1	1992		X				1		1	42
2	1921	X		5	1	2	3	1	12	905
3	1987	X		3			4		7	255
4	1856		X	5	2				7	298
5	1996		X	3					3	111
6	1991		X				3		3	57
7	1988		X			1	2		3	118
8	1891	X		2	1	4	4		11	600
9	1947		X	1		1	1		3	72
10	1975		X			1	3		4	97

Uma vez que a literatura não apresenta nenhuma escala de dimensão das IPSS, construímos uma escala de forma a caracterizar as IPSS, sendo o número total de Clientes/Utentes a variável assumida. Neste sentido, as Pequenas IPSS têm no máximo 200 clientes/utentes, as que têm até 400 clientes/utentes caracterizam-se como Médias IPSS, e com valor superior a 400 atribuiu-se a Grandes IPSS.

Neste sentido, a nossa amostra é composta por dez IPSS onde duas instituições (2 e 8) possuem um número elevado de respostas sociais e, consequentemente encontram-se no grupo das Grandes IPSS. Ainda é possível observar duas Médias IPSS, cada uma com sete respostas sociais; e seis Pequenas IPSS compostas por uma, três ou quatro respostas sociais.

Seguindo os pressupostos de uma amostra por conveniência, na medida em que se pediu previamente para entrevistar apenas os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, a presente investigação recorreu à realização de dez entrevistas com um total de quinze participantes.

Através dos questionários sociodemográficos (anexo 4) conseguimos obter a seguinte informação dos participantes:

Quadro n.º 3 - Caracterização dos participantes nas entrevistas

IPSS	Entrevistados	Género	Idade	Nível de escolaridade	Área de Formação	Função na IPSS	Anos de função
1	A	F	40	Licenciatura	Enfermagem	Diretora Técnica	1
2	B	F	38	Pós-graduação	Educação Social	Diretora Técnica	5
	C	F	35	Pós-graduação	Ciências da Educação	Diretora Técnica	3
3	D	F	37	Mestrado	Gerontologia	Diretora Técnica	10
4	E	F	50	Pós-graduação	Economia Social	Diretora Serviços	7
	F	F	30	Licenciatura	Serviço Social	Diretora Técnica	2
5	G	F	36	Licenciatura	Contabilidade	Diretora Serviços	1
6	H	F	51	Mestrado	Serviço Social	Diretora Técnica	25
7	I	F	30	Licenciatura	Serviço Social	Diretora Técnica	7
8	J	F	40	Doutoramento	Educação Social	Diretora Técnica	17
9	K	F	36	Licenciatura	Serviço Social	Diretora Técnica	5
	L	M	49	Licenciatura	Ciências Religiosas	Diretor Serviços	5
10	M	F	36	Licenciatura	Serviço Social	Diretora Técnica	10
	N	M	72	5º Ano	Letras	Vogal na Direção	15
	O	F	24	Mestrado	Sociologia	Socióloga	3

As entrevistas são compostas por treze mulheres e dois homens, com idades compreendidas entre os 24 e os 72 anos, sendo a média de idades 40 anos. Os/as entrevistados/as apresentam as seguintes funções: Socióloga, Diretora Técnica (dez participantes), Diretor/a de Serviços (três participantes), Membros da Direção (um participante). Dos quinze participantes, um possui o 5ºano de escolaridade, sete a licenciatura, três a pós-graduação, três o mestrado e um o doutoramento. É possível verificar que nenhum dos/as entrevistados/as tem formação na área dos recursos humanos (quadro 2), sendo a transferência de experiências entre técnicos o meio utilizado para adquirir conhecimentos na área. Ainda através do questionário sociodemográfico e, apesar de não constar na tabela, foi possível concluir que apenas cinco participantes, respetivamente H, I, J, N e O, mantêm as suas funções desde a

entrada na instituição, todos os restantes participantes já passaram por outras funções antes de ocuparem a atual.

2.3.5. Plano de Análise de Dados

A presente investigação privilegiou de uma metodologia orientada para a prática sendo a perspetiva qualitativa a utilizada para melhor compreender e aprofundar o estudo acerca dos processos de recrutamento e seleção nas IPSS.

O plano de análise de dados contempla a contribuição de cada participante e é com base nas informações recolhidas e na análise bibliográfica, sobre a problemática, que se pretende intersectar a perspetiva dos diferentes autores com a informação recolhida, tendo em vista a identificação de semelhanças e contrastes acerca das experiências e opiniões de todos os intervenientes envolvidos na investigação.

A análise do conteúdo consiste num conjunto de técnicas que avalia de forma sistemática um corpo de texto, com o intuito de desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que facilitem a comparação posterior. Neste sentido, recorre-se a este método para analisar os dados recolhidos em forma de texto escrito (Coutinho, 2011).

Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui:

“Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens” (Bardin, 1979, p.42).

De forma a facilitar este método de análise de conteúdo foi necessário a divisão da informação recolhida em categorias. Esta análise consiste no desmembramento do discurso em categorias de forma a identificar o que os/as entrevistados/as têm em comum, permitindo desta forma o seu agrupamento.

Neste sentido, a categorização:

“Consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico estudado” (Bardin, 1979, p.105).

Neste sentido, o quadro n.º 4 apresenta-nos as categorias e subcategorias ao qual nos focamos como ponto de partida na análise de resultados. Estas categorias e subcategorias foram previamente estruturadas de forma a responder à questão central da investigação e seus respetivos objetivos específicos, que serão estudadas no capítulo seguinte, sendo elas:

Quadro n.º 4 - Categorias e subcategorias para análise dos resultados

Categorias	Subcategorias
Processo de recrutamento	Formal
	Informal
Caraterísticas procuradas no Ajudante de Ação Direta	Dados curriculares
	Competências interpessoais
	Competências profissionais específicas
Fatores explicativos da segregação ocupacional	Traços femininos da ocupação
	Desvalorização e desprestígio social da profissão
	Inadequação às exigências do mercado
Vantagens da presença de Ajudantes de Ação Direta Homens	Competências interpessoais
	Competências profissionais específicas

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados da investigação efetuada atendendo aos objetivos definidos inicialmente, os quais passam por elencar fatores identificados pelos/as responsáveis dos processos de recrutamento e seleção nas instituições participantes enquanto motivos para a desigualdade de género que persiste nas IPSS, assim como identificar os principais problemas com que os mesmos se deparam no recrutamento e seleção dos Ajudantes de Ação Direta. Pretende-se ainda compreender se as IPSS necessitam de pessoas do sexo masculino nesta função e que benefícios e custos decorrem, para estas instituições, da existência de homens Ajudantes de Ação Direta.

Nesta fase, depois de transcritas todas as entrevistas, foram criadas grelhas de análise que permitissem a sua leitura comparativa, bem como uma análise das especificidades de cada uma. Deste modo, foi possível realizar uma identificação dos pontos de convergência e de divergência das várias instituições contactadas. Por último, as respostas foram organizadas em unidades de sentido que deram origem às respetivas categorias e subcategorias utilizadas na análise de conteúdo.

3.1. Técnicas e Procedimentos de Recrutamento e Seleção

Compreender se a segregação ocupacional nesta categoria profissional advém de condicionantes ao nível do processo de recrutamento e seleção foi a principal linha orientadora da presente investigação. Neste sentido, o guião de entrevista utilizado contempla um conjunto de questões com vista a compreender quais os procedimentos por parte das instituições, quer ao nível da atração de candidatos, quer ao nível do processo seletivo, analisando-se com detalhe quais os requisitos exigidos para a admissão do/a candidato/a.

3.1.1. Processo de Recrutamento

Segundo a literatura, existem duas possíveis estratégias de utilização para o recrutamento organizacional, a formal através de concursos públicos de emprego, empresas de recrutamento e seleção, e anúncios de imprensa; e a informal como amigos ou familiares (Granovetter, 1995).

Neste sentido, para o processo de recrutamento geral nas IPSS contactadas classificámos as alternativas referidas pelos/as entrevistados/as segundo o mesmo

critério da literatura revista. Importa salientar que todos/as os/as participantes deste estudo descreveram o processo de recrutamento geral, ou seja, este processo segue o mesmo padrão para qualquer vaga em qualquer função dentro das IPSS não contendo nenhuma especificidade para a função de Ajudante de Ação Direta. Assim sendo, as estratégias formais correspondem a anúncios de imprensa e aos programas de emprego de inserção por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), sendo que, na nossa amostra, a informação recolhida é clara, no que diz respeito, ao recrutamento formal.

“Eu já utilizei o anúncio, porque não encontrava ninguém para o setor da cozinha e estava a entrar em stress” (Entrevistada C).

“Já chegamos a mandar anúncios para o jornal, porque temos muita dificuldade a arranjar motoristas porque têm de ter uma carta especial por causa de circular com as crianças” (Entrevistada D).

Nas quinze pessoas entrevistadas apenas C, D, E, I e J, recorrem, em último caso, aos anúncios de imprensa para cargos de cozinha ou de motorista, uma vez que, segundo os/as entrevistados/as, não existe muita oferta para estas funções denotando-se maior dificuldade no preenchimento da vaga.

Quanto ao recrutamento através do IEPF são vários os/as entrevistados/as a recorrer a esta técnica de recrutamento formal, sendo eles: A, E, F, G, K, L, M, N e O. No entanto, apenas a entrevistada M manifestou alguma satisfação com esta técnica, contrariamente, às entrevistadas E e L que demonstraram algum descontentamento devido à falta de cuidado na seriação dos candidatos por parte da entidade.

“... ou procuramos nos currículos ou contactamos o instituto de emprego (IEFP). O último corre menos bem para não dizer mal, porque enviam demasiados candidatos e não têm tanto cuidado na seleção dos candidatos. Já fizemos anúncio de trabalho, mas mais para aquelas funções menos fáceis de encontrar, que foi o caso do motorista porque necessita de uma carta específica para transporte de crianças” (Entrevistada E).

“Nós também temos contratos de emprego de inserção que aí é o centro de emprego que nos envia. Aí temos uma dificuldade muito grande porque as pessoas que eles enviam nunca querem trabalhar! Dizem que já estão a receber o subsídio e então vêm à entrevista porque senão perdem o mesmo subsídio. Depois colocam mil e um defeitos, porque sofrem das costas ou não suportam o vómito, enfim. Da última vez foi um grupo que retornou à base” (Entrevistado L).

“Por vezes, recorremos às medidas implementadas pelo IEFP ou POCS, medidas de estímulo, estágio emprego, e já ficaram duas funcionárias connosco” (Entrevistada M).

Uma vez que ao nível do recrutamento formal as opiniões podem divergir a convergência assume-se no recrutamento informal sendo visível a unanimidade de todos os/as entrevistados/as para o recurso às candidaturas espontâneas que chegam às instituições *“todos os dias, via e-mail, correio e pessoalmente”* (Entrevistada D). Para além de esta técnica ser a mais utilizada, *“quando surge uma vaga damos prioridade a quem já conhecemos”* (Entrevistada K). Neste estudo observou-se que alguns responsáveis pelo processo de recrutamento antes de verificar as candidaturas espontâneas e a respetiva ficha de inscrição dos candidatos, contactam ex-estagiários e ex-colaboradores para o preenchimento da vaga, pois facilita o processo de recrutamento e seleção ao minimizar o tempo gasto. Por outro lado, o facto de conhecerem o desempenho do candidato também é importante, pois quando *“não conhecemos a pessoa que estamos a contratar, acaba por ser um tiro no escuro”* (Entrevistada K).

Neste sentido, atendendo aos resultados verifica-se a existência de um sistema informal que condiciona a entrada dos candidatos nas instituições, pois é possível verificar quatro alternativas informais mencionadas pelos/as responsáveis de recrutamento. Primeiramente, os/as entrevistados/as referem a existência de recrutamento a partir de anteriores estagiários/colaboradores.

“As últimas contratações foram através de estágios de emprego, em que as pessoas nos abordavam para o realizar cá, e no final desse estágio como havia vagas essas pessoas ficaram connosco. Isso facilita porque ao final do estágio já conhecemos o indivíduo e ele já se adaptou à instituição” (Entrevistada G).

“Nós tivemos agora uma vaga e contratamos uma pessoa que já esteve cá a fazer período de férias e como gostamos do trabalho dela, ficou. Portanto, o conhecer a pessoa ajuda” (Entrevistada M).

Posteriormente, existem os candidatos recomendados através da rede de contactos, por exemplo, funcionários da instituição, amigos e familiares.

“No caso da animação cultural ou outros cargos mais diferenciados é pela questão da referência de alguém que conhece a pessoa, em outros lugares e outros âmbitos, e que tem a qualificação para a função” (Entrevistada A).

“O último motorista, que é uma pessoa fantástica que está connosco há muitos anos, foi por recomendação de alguém, que conhecia a instituição e a quem falei do perfil de pessoa que eu pretendia, e nos mandou cá o senhor e muito bem” (Entrevistada E).

Ainda a imposição de chefias foi mencionada por quatro entrevistados/as apesar de estes afirmarem que não ocorre com muita frequência.

“Às vezes, as pessoas aparecem para trabalhar e nós nem as conhecemos, são conhecidas dos elementos superiores e são eles que fazem a seleção” (Entrevistada B).

“O Presidente da Direção também é Presidente da Junta de Freguesia e torna-o muito conhecido e, por vezes, leva-o a entregar-nos currículos para empregar as pessoas e nós como técnicas assim o fazemos e nem sequer questionamos” (Entrevistada D).

Por último, a procura de candidatos ainda pode ocorrer segundo a ficha de inscrição nas candidaturas espontâneas.

“Os candidatos preenchem uma ficha de inscrição, a rececionista dos serviços centrais divide por categorias e nós fazemos uma pré-seleção da oferta que temos” (Entrevistada C).

“Por norma temos variadíssimas fichas de inscrição e currículos que vão chegando, e sempre que necessitamos fazemos uma seleção/triagem. Vemos se reúnem ou não as características que nós pretendemos e entramos em contacto com as várias pessoas” (Entrevistada K).

Segue-se o quadro n.º 5 com a segmentação das diferentes estratégias de recrutamento utilizadas pelos/as entrevistados/as contactados/as.

Quadro n.º 5 - Processo de recrutamento

Categoria: Processo de recrutamento		
Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Formal	Anúncio no Jornal	C, D, E, I, J
	Programas de IEFP	A, E, F, G, K, L, M, N, O
Informal	Ex-Estagários/Colaboradores	A, B, G, I, K, L, M, N, O
	Recomendações	A, E, M
	Imposição das Chefias	B, D, K, L
	Candidaturas espontâneas	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O

Através da observação do quadro n.º 5 percebemos claramente que o recrutamento informal é o mais utilizado, sendo que, todos os/as entrevistados/as utilizam as candidaturas espontâneas como técnica de atrair candidatos a desempenharem funções nas suas instituições. Assim, sempre que surge uma nova vaga a procura de candidatos é efetuada nas candidaturas espontâneas que chegam às instituições diariamente. Neste sentido, de forma a obter maior informação sobre os candidatos, os/as técnicos/as responsáveis pelo processo de recrutamento utilizam as fichas de inscrição.

Curiosamente, a entrevistada com maior antiguidade na função, entrevistada *H*, apenas utiliza as candidaturas espontâneas de forma a procurar candidatos para as vagas. A entrevistada *J*, apesar de considerarmos na técnica de anúncio no jornal esta admite que utilizou apenas no início da sua atividade profissional *“há 17 anos. A partir daí não foi necessário porque temos sempre muita oferta de currículos”*. Portanto, desta primeira análise concluímos que as duas entrevistadas com mais antiguidade ou

experiência na função de recrutador apenas utilizam as candidaturas espontâneas no processo de recrutamento.

Após compreender como se realiza o processo de recrutamento geral nas IPSS contactadas, é reconhecida a importância e a subjetividade da entrevista no processo seletivo, importa adensar a leitura dos dados, nomeadamente, no que diz respeito, às entrevistas de seleção e à forma como estas são conduzidas.

3.1.2. Processo de Seleção

Tal como no processo de recrutamento, o processo de seleção também não possui nenhuma especificidade para diferentes funções, sendo um processo geral para qualquer vaga em qualquer função. No processo de seleção, a entrevista pessoal e a análise curricular são as únicas técnicas indicadas pelos/as entrevistados/as, recaindo a nossa atenção para as mesmas.

Assim, no processo de seleção verifica-se a existência de duas fases. Primeiramente, ocorre uma primeira triagem onde os/as responsáveis pelos processos de seleção através da análise das fichas de inscrição, anteriormente recolhidas nas candidaturas espontâneas no processo de recrutamento, e do CV selecionam os candidatos que se identificam com a vaga existente. Após esta primeira seleção, prossegue-se uma segunda fase onde os candidatos escolhidos são chamados para uma entrevista.

Este processo é conduzido por um ou mais membros com posicionamentos hierárquicos diferenciados, mais especificamente poderá ter como interlocutor direto um membro da direção, um diretor dos serviços gerais, uma diretora técnica ou uma psicóloga/socióloga.

“No processo de seleção estou eu (Diretora Técnica), o Presidente da Direção e a Psicóloga” (Entrevistada D).

“Essa entrevista é feita comigo (Diretora dos Serviços) e com a Diretora Técnica da valência ao qual a vaga tem de ser preenchida” (Entrevistada E).

“A primeira entrevista é comigo (Diretora Técnica) onde já faço uma pré-seleção dos candidatos que acho que melhor se adequam à função, depois os que eu

pré-selecionei têm uma segunda entrevista com alguns membros da direção” (Entrevistada I).

Apesar da maioria dos/as entrevistados/as referirem que a entrevista individual como um meio para conhecer *“as suas qualidades e defeitos individuais”* (Entrevistada D), é possível constatar que apenas C, E, F e K detêm de guiões para entrevista devidamente estruturados.

“Eu tenho um guião de entrevista que me vou orientando e mediante as informações que eu retiro da entrevista vou fazendo uma avaliação e uma seriação, assinalando numa tabela à parte os aspetos mais importantes para diversos critérios de acordo com a função em específico” (Entrevistada C).

Os restantes entrevistados/as, no ato da entrevista, apenas se focam nos dados retirados da análise curricular e da ficha de inscrição, afirmando que é suficiente uma vez que a *“ficha de inscrição é muito completa”* (Entrevistada O), no caso de indecisão entre candidatos, o desempate é realizado segundo *“perguntas mais práticas para perceber como a pessoa reagia na situação”* (Entrevistada I).

Para além do que já foi referido identificámos que, apesar dos/as responsáveis pelo processo seletivo serem um ponto fulcral para encontrarem o candidato adequado à vaga, no final de cada processo, a decisão final é sempre dos elementos da direção da Instituição.

“Depois finalizo com um relatório e apresento ao Diretor de Serviços e este apresenta à mesa administrativa... Só após esta autorização é que sigo com a contratação” (Entrevistada C).

De forma a compreender os parâmetros de decisão no processo seletivo, no momento de inquirição, os/as entrevistados/as evidenciaram as competências/critérios considerados chave para o desempenho da função. Uma vez consensuais no que toca aos critérios de seleção para qualquer função, primeiramente pretendem *“conhecer a pessoa e a sua experiência profissional, e perceber se ela se enquadra à função tendo em conta as responsabilidades que lhe vamos atribuir”* (Entrevistada B), esta análise realiza-se através de *“um conteúdo funcional de cada tipo de trabalhador técnico e não*

técnico” (Entrevistada E).

Ainda na análise de conteúdo, foi possível apurar que os/as entrevistados/as E, F, G, H, I, J, K, L, M, N e O, contactam sempre os candidatos no final de cada processo de seleção de forma a transmitir a decisão da Instituição. No entanto, alguns entrevistados/as não fazem *“pelo facto de haver aquele constrangimento de telefonar à pessoa e dizer que ela não foi selecionada”* (Entrevistada A), ou pela falta de tempo como menciona a entrevistada C. Para além dos diversos motivos referidos pelos/as entrevistados/as foi possível perceber que *“não havendo departamento de recursos humanos é complicado realizar este processo da maneira mais correta”* (Entrevistada B).

Desta forma, pretendemos criar um perfil tipo ideal para a função em estudo de forma a descortinar a valorização de determinadas competências que por se reportarem a um domínio mais feminino da profissão justificassem uma menor valorização dos perfis masculinos no desempenho da função de Ajudante de Ação Direta.

3.1.3. Critérios de Seleção para Ajudantes de Ação Direta

Existe um conjunto de critérios indicados pelos/as responsáveis dos processos de recrutamento e seleção nas IPSS. No entanto, para facilmente compreendermos, organizámos as competências em três subcategorias: os dados curriculares, as competências interpessoais e as competências profissionais específicas.

Primeiramente abordamos os dados curriculares, salientando que os/as entrevistados/as sentem a necessidade de confirmar todos os dados dos candidatos fornecidos no curriculum, nomeadamente a experiência profissional e as habilitações literárias. Após a análise das entrevistas, averiguamos que a experiência profissional e as habilitações literárias são questões transversais nas diversas IPSS, sendo a importância dada por algumas instituições a dados curriculares uma componente diferenciadora.

“Na minha valência é o 12º ano ou escolaridade mínima desde que tenha o curso de geriatria ou de auxiliar de ação médica, independentemente da experiência. Foi um requisito que nós estipulamos até por questões da qualidade” (Entrevistada B).

Por outro lado existe várias IPSS que requerem maior atenção *“para a experiência e para o perfil da pessoa, do que para a formação”* (Entrevistada F), a razão desta preferência revela-se por uma questão de tempo, uma vez que algumas entrevistadas afirmam que desta forma não perdem *“tempo a ensinar”* (Entrevistada J). No entanto, mesmo contendo experiência profissional na área existe um conjunto de filtros diferenciadores, como por exemplo:

“Experiência se tem e onde trabalhou” (Entrevistada D);

“Eu tento evitar pessoas que nunca trabalharam numa IPSS... procuro alguma experiência mas também tento evitar pessoas que tenham muitos anos de serviço pelos vícios adquiridos” (Entrevistada E).

Para além de averiguar o grau de experiência e a extensão da formação profissional, os/as entrevistados/as dão especial importância a outros dados curriculares. A idade foi um critério fortemente evidenciado.

“Se houver a diferença de idades em que uma está entre os 20 e os 30 anos e a outra tem mais de 40 anos eu opto pela de 40 porque esta oferece mais segurança no sentido de haver mais equilíbrio, mais experiência de vida” (Entrevistada A).

“A idade, entre os 30 e os 50 anos é o ideal, porque acima de 50 já são mais suscetíveis a problemas de costas, artroses, tendinites, e as abaixo de 30 ainda não possuem tanta sensibilidade e maturidade para esta área” (Entrevistada D).

“Tentamos não admitir pessoas de muita idade porque é uma função que exerce algum esforço físico” (Entrevistada H).

O estado civil foi um critério que se revelou de elevada importância para algumas IPSS devido à disponibilidade do candidato, uma vez que esta função exige o trabalho por turnos incluindo o fim-de-semana.

“A família para saber se realmente têm suporte familiar porque nas valências de lar trabalhasse por turnos e fins-de-semana e têm de ter alguma disponibilidade. Nos casos de mulheres com filhos pequenos já se torna mais difícil” (Entrevistada D).

“O estado civil, por exemplo, jovens solteiras sem filhos prevalecem devido ao fator da disponibilidade em fazer turnos” (Entrevistada J).

No que diz respeito ao género apenas uma entrevistada demonstrou relevância neste critério para a entrada do candidato na IPSS, no entanto, foram encontradas várias matrizes semânticas nos/as outros/as entrevistados/as que demonstram especial preferência pelo sexo feminino.

“Ser mulher” (Entrevistada D).

Uma vez que esta função exige algum esforço físico nas tarefas diárias, como a mobilidade e o auxílio nas tarefas de higienização dos utentes, o estado de saúde dos candidatos é deveras importante.

“Não pode ter problemas de saúde, porque é uma profissão que requer algum esforço físico” (Entrevistada J).

A carta de condução também é um critério fundamental, uma vez que, o transporte dos utentes é uma tarefa que pertence ao Ajudante de Ação Direta.

“A carta de condução é importante para que estas pessoas, que trabalham por turnos, não fiquem dependentes de terceiros para se deslocar ao trabalho e também porque, por vezes, nós temos de fazer transportes de utentes” (Entrevistado L).

Algumas IPSS dão preferência aos candidatos da região, sendo a área de residência um critério a ter em conta e, posteriormente, se não existir oferta que seja adequada à função, procuram candidatos de outros concelhos/freguesias.

“Nós temos especial atenção à residência, damos sempre preferência aos habitantes do concelho” (Entrevistada J).

“Primeiro dou prioridade às pessoas da freguesia” (Entrevistada M).

Por último, a situação económica, muitas vezes, é um fator de desempate em caso de dúvida entre dois candidatos.

“A pessoa que está desempregada há muito tempo fica” (Entrevistada A).

“Imagine duas pessoas que têm os mesmos requisitos mas uma tem uma estabilidade económica e a outra tem 2/3 filhos para sustentar ou vive sozinha, claramente que optamos a que tem mais dificuldade” (Entrevistado L).

Nordhaug (1998, p.10) diferencia competências interpessoais de competências conceptuais/profissionais, como a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais.

Neste sentido, a avaliação das competências interpessoais e utilizando o termo da entrevistada C, as *Soft skills*, são aspetos pertinentes para a entrada do candidato na instituição, uma vez que, procura-se profissionais dotados de competências sociais e comportamentais que facilitem a interação com o outro, melhorem o desempenho profissional e aumentem as perspectivas de carreira.

“A articulação com outros setores” (Entrevistada C).

“O mais importante é o ser mais perspicaz, olhar para um idoso e perceber que ele está em baixo; a educação porque estão em contacto com o idoso e é necessário saber como falar e tratar deles; o saber relacionar-se com os idosos e as colegas; o saber trabalhar em equipa” (Entrevistada D).

“A própria capacidade de encaixe” (Entrevistada E).

“Saber proporcionar a segurança afetiva e emocional” (Entrevistada G).

A aparência física, dada a subjetividade da sua avaliação que depende obviamente de gostos pessoais, optámos por integrar nesta subcategoria das

competências interpessoais porque depende claramente da relação que os elementos estabelecem entre si, foi referida unicamente por uma entrevistada:

“A aparência, erradamente, mas conta sempre. As nossas idosas apesar de terem mais de 80 anos, elas ligam muito à aparência e reparam se a colaboradora vem com um decote ou uma minissaia” (Entrevistada D).

Por último, os/as entrevistados/as referiram algumas competências profissionais específicas para o exercício da função de Ajudante de Ação Direta. O candidato deve ser polivalente *“para estar disponível quer para o exercício da sua função quer para qualquer tipo de tarefa que surja e não faça parte da sua função”* (Entrevistada F). Por outro lado, é importante *“a questão da assiduidade, da pontualidade, da responsabilidade”* (Entrevistada G). Ainda, a motivação dos candidatos para o exercício da função é um critério que requer especial atenção.

“Também tento perceber se elas têm motivação” (Entrevistada B).

Ao nível mais prático, o candidato deve dominar um conjunto de conhecimentos técnicos de forma a conseguir realizar as suas tarefas de forma eficaz.

“Desde posicionamento, forma de mudar fraldas, forma mais adequada de dar de comer e de dar o banho, cuidados a ter na administração de medicação” (Entrevistada C).

“Conhecimentos a nível de segurança e higiene a ter com o nosso público-alvo, que neste caso são as crianças, não só a segurança preventiva de acidentes” (Entrevistada G).

“O acompanhamento do utente, cuidados de higiene pessoal, cuidados de saúde, administração de alimentação por sonda, prevenção de escaras, apoio na lavandaria, acompanhamento do utente ao hospital ou centro de saúde, apoio na cozinha” (Entrevista I).

De forma a compreender com maior precisão os fatores de seleção para Ajudantes de Ação Direta, no quadro n.º 6, sistematizamos os critérios/competências mencionados, pelos/as entrevistados/as, nas três subcategorias.

Quadro n.º 6 - Características procuradas no Ajudante de Ação Direta

Categoria: Caraterísticas procuradas no Ajudante de Ação Direta			
Subcategorias		Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Dados curriculares	Sociodemográficos	Idade, Residência, Género, Estado civil	A, D, H, J, M, K, L
	Habilitações	Formação na área e experiência	A, B, C, D, E, F, G, I, J, K, L, N, O
	Outros	Estado de saúde	D, J
		Carta de condução	D, I, J, L, O
		Situação económica	A, C, D, L, N
Competências interpessoais		Apresentação pessoal	D, F, H, L
		Relacionamento interpessoal, sociabilidade	B, C, D, E, F, G, H, L
Competências profissionais específicas		Motivação	B, G
		Polivalência	F, K, L, M, O
		Orientação para a tarefa	A, B, C, D, E, F, G, I, M
		Disponibilidade	E, F, H, J, K, M

Através da análise do quadro apresentado anteriormente concluímos que o entrevistado mais velho com 72 anos e a entrevistada mais nova com 24 anos, *N* e *O* respetivamente, apresentam um menor número de critérios exigidos. Ambos têm especial atenção para a experiência e formação do candidato, no entanto o entrevistado *N* procura compreender a situação económica do candidato enquanto a entrevistada *O* prevalece a carta de condução e a polivalência. Sendo *M*, *N* e *O* os responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção da IPSS 10 e apesar de realizarem este processo em conjunto é visível a divergência na escolha dos critérios, no entanto a Entrevistada *O* afirma que a escolha final é feita segundo “*os requisitos que cada um acha mais importantes*”.

Ainda na análise do conteúdo foi possível compreender que a entrevistada *D* faz uma relação entre a idade dos candidatos e o seu estado de saúde, rejeitando candidatos mais velhos que segundo a mesma são “*mais suscetíveis a problemas de costas, artroses, tendinites*”. Por outro lado, a candidata *J*, apesar de mencionar o estado de saúde, não faz qualquer tipo de ligação à idade do candidato.

A análise lexicográfica permite-nos verificar que a terminologia semântica utilizada pelos/as entrevistados/as para descrever muitas destas competências/critérios vai de encontro à feminização da função mesmo que, estas competências/critérios, não sejam características específicas da mulher.

Neste sentido, procuramos com a presente investigação compreender as razões subjacentes ao facto da função ser maioritariamente ocupada por mulheres.

3.2. Feminização da Função: Ajudantes de Ação Direta

Cuidar ou ser cuidado constitui uma questão central na nossa vida, pois em diversos momentos, todos nós cuidamos ou necessitamos do cuidado de alguém. O cuidar implica algum tipo de responsabilidade e compromisso e, quando uma pessoa ou um grupo cuida de alguém, é porque está disposto a trabalhar, a sacrificar-se, a mostrar envolvimento emocional e a despende energia em relação ao objeto de cuidado (Lopes e Leal, 2005).

O peso da justificativa para a entrada e para a permanência das mulheres nas IPSS continua em vigor até hoje, visto que a análise dos discursos dos/as responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção superam esta ideologia de associar o trabalho de Ajudante de Ação Direta com o trabalho de cuidar da família e da casa.

“O cuidar é um pouco a imagem das mulheres. As mulheres sempre foram as cuidadoras e as zeladoras da família, dos familiares mais velhos, dos mais novos e acho que é um pouco o espelho daquilo que tem sido o papel da mulher na sociedade” (Entrevistada C).

Esta foi a principal função das mulheres durante muito tempo, quando, não tendo acesso ao espaço público da sociedade, restava, como única alternativa, desempenhar a sua função de cuidadora no espaço privado, representado pelo ambiente doméstico.

Apesar da maioria dos/as entrevistados/as afirmarem que não existe *“procura de homens para estes cargos”* (Entrevistada A), a verdade é que quando os homens procuram um lugar nas IPSS existe um conjunto de impedimentos à sua entrada para o exercício desta função. Com o intuito de sistematizar esta informação, segue-se uma ordenação dos vários fatores explicativos. Pretendemos compreender as fontes de resistência identificadas pelos/as entrevistados/as que impedem o homem de exercer a função de Ajudante de Ação Direta e as razões pelo qual ele não procura emprego nesta área.

3.2.1. Fatores Explicativos da Segregação Ocupacional

Ao longo das entrevistas os elementos constituintes da nossa amostra facultaram diversas informações sobre a função de Ajudantes de Ação Direta, no entanto quando confrontados com a menor prevalência de homens na equipa deste setor, sendo que num total de 169 colaboradores apenas 1 é homem, várias foram as explicações mencionadas. Primeiramente apresentamos as justificações, dadas pelos/as entrevistados/as, para a ausência de procura de emprego por parte do homem nesta área.

“É aquela conotação que dar de comer e dar banho considera-se como uma profissão de pouco prestígio e de qualquer um faz e isso é para a mãe” (Entrevistada A).

“Os homens são mais ambiciosos e depois decidem que não é só isto que querem” (Entrevistada B).

“Eu acho que é por uma questão muito cultural, esta função é muito ligada à mulher” (Entrevistada F).

“Eles inclinam-se mais, dentro das relações humanas, para profissões mais técnicas em vez de ajudantes. O homem quer um ordenado superior ao que esta área pode oferecer, há muitos padrões sociais que marcam a vida das pessoas” (Entrevistada H).

“Eu acho que é uma questão de estatuto, porque os enfermeiros homens desenvolvem tarefas idênticas às de ajudantes de ação direta e não têm qualquer tipo de problema” (Entrevistada K).

No que toca às escolhas dos/as próprios/as entrevistados/as no momento da seleção caso tenham de escolher entre um homem e uma mulher, a maioria opta pela mulher. Esta opção surge ou por escolha pessoal ou por um conjunto de grupos específicos de oposição à entrada do homem neste domínio “feminino”, sendo eles: a sociedade, os familiares, os utentes/clientes e as profissionais pertencentes às equipas de trabalho destas funções. Do ponto de vista lógico de orientação para o mercado pode ser considerado aceitável que os/as responsáveis das instituições rejeitem os homens com receio que os clientes não aceitem colocar os seus familiares nas instituições com Ajudantes de Ação Direta homens. Contudo, a rejeição por parte das funcionárias em trabalhar com Ajudantes de Ação Direta do sexo masculino, toma repercussões diferentes sendo a discriminação do setor assumida e justificando políticas de gestão assimétricas para cada sexo.

Neste sentido, as resistências encontram-se ao nível dos familiares das crianças e dos próprios utentes.

“Poderia haver uma certa rejeição por parte das senhoras e dos seus familiares” (Entrevistado N).

“Há um pouco de rejeição por parte das idosas em ter um cuidador a fazer-lhe a higiene e, por aí, nós não contratamos o homem para evitar problemas” (Entrevistada I).

Existe ainda rejeição por parte da própria equipa de trabalho de algumas IPSS.

“Pela questão das colegas de trabalho não quererem trabalhar com o homem no turno da noite devido à opinião dos maridos” (Entrevistada A).

Com opiniões distintas, os/as responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção também assumem a rejeição de homens para esta função.

“De acordo com o grupo que acolhemos não podemos ter homens, mesmo numa ótica de proteger o próprio trabalhador” (Entrevistada F).

“Porque a mulher faz tudo e está em qualquer serviço, enquanto o homem tínhamos de arranjar estratégias para que este não desempenhasse tarefas como os banhos e as higiènes dos utentes” (Entrevistada H).

E, por fim, algumas das IPSS contactadas encontram-se em meios rurais e, por isso, a colocação de um homem nesta função poderia ser prejudicial, uma vez que a própria sociedade tem influência na gestão da instituição.

“São diferentes os meios urbanos e os meios rurais, eu optaria pela mulher porque o meio em que estamos assim o obriga” (Entrevistado N).

É possível verificar que poucos são os/as entrevistados/as que apresentam um discurso verbalizado com suposições de “talvez” ou “poderia ser”. A maioria dos/as entrevistados/as contém um discurso sem qualquer tipo de suposição e, para eles, a entrada do homem iria resultar em *“algum espanto e alguma retração, porque não faz parte do figurino”* (Entrevistada E).

De forma a obter uma melhor compreensão para a existência da assimetria ocupacional decidimos, através da análise de conteúdo, relacionar e identificar estruturas semânticas de forma a construir três subcategorias para agregar a informação. Assim, através do quadro n.º 7 apresentamos os fatores explicativos, do ponto de vista dos/as entrevistados/as, para a existência de poucos homens nesta função.

Quadro n.º 7 – Fatores explicativos da segregação ocupacional

Categoria: Fatores explicativos da segregação ocupacional		
Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Traços femininos da ocupação	Competências pessoais	A, C, D, H, I, K
Desvalorização e desprestígio social da profissão	Remuneração	E, H, J, M
	Estatuto	B, H, K, L, M
	Estereótipo de trabalho feminino	A, C, D, E, F, H, I, J, K, L, M, N, O
Inadequação às exigências do mercado	Não-aceitação da sociedade	I, M, N
	Não-aceitação dos familiares	D, G, N
	Não-aceitação dos utentes	C, D, I, K, L, N
	Não-aceitação dos colegas de trabalho	A, D, E, G, I, M
	Restrições ao nível da gestão	A, C, E, F, G, H

As IPSS n.º 4 e 5, onde se incluem os/as entrevistados/as *E*, *F* e *G* são instituições que apenas acolhem crianças e jovens. Estas crianças e jovens ou são órfãs ou foram retiradas aos seus familiares por decisão do Tribunal de Família. Nestes casos a discriminação no ato do recrutamento de Ajudantes de Ação Direta ocorre por questões ao nível da segurança dos colaboradores e do próprio público-alvo.

“Temos muitas jovens que foram abusadas sexualmente, que têm problemas de libido exacerbada, que têm distúrbios psicossociais, e que facilmente se identificam com o agressor. Neste caso, maior parte das vezes é o homem, foi o pai ou o padrasto. A trabalhar com o sexo masculino a predisposição para tentarem outro tipo de abordagem mais sexual e até de acusar determinada pessoa é muito fácil” (Entrevistada F).

A entrevistada *E*, apesar de mencionar que a discriminação na sua IPSS é “positiva”, afirma que as respostas sociais da terceira idade não deveriam discriminar os homens no ato do recrutamento para funções de Ajudantes de Ação Direta, visto que na sua opinião:

“Eu compreendo que é difícil para uma mulher ser tratada por um homem mas também compreendo o contrário, o homem a ser tratado pela mulher. E nestes casos, por exemplo, os lares de idosos têm uma discriminação evidente” (Entrevistada E).

Dos quinze entrevistados/as, apenas dez (A, B, C, D, H, I, J, M, N e O) receberam candidatos homens para a função de Ajudantes de Ação Direta e apenas dois (C e I) não contrataram. Os restantes entrevistados/as que contrataram homens admitem que o seu percurso na instituição *“correu muito bem”* (Entrevistada M) e só saíram porque *“quiseram continuar os estudos”* (Entrevistada B).

Quando questionados com a possibilidade de escolher entre um homem e uma mulher para esta função, apenas as entrevistadas B, J e O, aceitariam o homem pois admitem que precisam de *“mais homens porque... as coisas ficam mais saudáveis e mais fáceis”* (Entrevistada J), sendo que a entrevistada J é a única que apresenta um homem como Ajudante de Ação Direta. Curiosamente, estas três entrevistadas são da área social sendo que duas são Educadoras Sociais e uma é Socióloga, tendo a entrevistada J o Doutoramento, a entrevistada O o Mestrado e a entrevistada B a Pós-graduação.

As entrevistadas A, C e H admitem que a não colocação de homens nesta função tem como objetivo *“facilitar o trabalho ao nível da gestão dos trabalhadores”* (Entrevistada A), uma vez que as utentes do sexo feminino não aceitam o homem nas atividades de higiene e isso implicaria um reajustamento do grupo de trabalhadores e das suas tarefas atribuídas, daí resultar uma *“discriminação no recrutamento devido à faixa etária”* (Entrevistada A) que possuem.

Esta discriminação não acontece apenas pela rejeição dos utentes, mas também parte dos colaboradores, dos familiares e da sociedade em geral como referido anteriormente. Os/as entrevistados/as I, M e N, pertencentes a IPSS de pequena dimensão, assumiram a existência da discriminação devido ao meio social onde se inserem, uma vez que têm *“um nível de cultura mais baixo e as pessoas são muito fechadas, retrogradadas e tradicionais, a própria população não iria aceitar”* (Entrevistada I).

Por outro lado, a discriminação também pode partir dos próprios responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, exemplo disso é a nossa entrevistada K.

“A verdade é que se fosse eu, também preferia que fosse uma mulher a cuidar de mim. Eu quando vou ao hospital prefiro médicas a médicos” (Entrevistada K).

Para alguns entrevistados/as A, C, D, H, I e K, o cuidar *“faz parte da natureza feminina”* (Entrevistada I), no entanto, para B, E, F, G, J, L, M e N, não é uma questão de género, mas sim *“da formação de cada pessoa, da personalidade”* (Entrevistado N), uma vez que existe *“médicas pouco humanas e médicos muito atenciosos e meigos com as utentes.(...) por ser homem não quer dizer que seja menos atencioso, meigo e humano, do que uma mulher”* (Entrevistada L).

Os/as entrevistados/as foram unânimes em acreditar que *“o homem já nem se sujeita a procurar emprego nesta área porque sabe que não fica”* (Entrevistado L), e por escolha pessoal *“entre estar aqui a ganhar 550 euros ou ganhar 600/700 euros numa empresa com outro tipo de função, eles optam pela empresa”* (Entrevistada J).

Ainda para algumas instituições, a entrada do homem nesta função implicaria custos adicionais, uma vez que:

“A questão dos balneários, nós não temos um local próprio para os homens se vestirem. Até porque os homens que cá temos não necessitam de trocar de roupa, nós só temos balneários para mulheres” (Entrevistada O).

3.3. Homens Ajudantes de Ação Direta

Em todas as entrevistas tivemos especial atenção às vantagens da presença do homem neste setor e às medidas que poderiam ser tomadas para diminuir com a discriminação existente nesta área.

3.3.1. Potenciais Contributos

Com a informação discutida anteriormente, relativamente ao estereótipo existente que o cuidar é o universo do sexo feminino, poderíamos concluir que apesar do homem apresentar capacidades e competências para o exercício da função não teria lugar nas IPSS pois as mulheres são capazes de realizar as tarefas. Todavia, ao longo dos discursos dos/as entrevistados/as foram mencionados um conjunto de características dos homens que acabariam por colmatar as falhas das colaboradoras do sexo feminino.

Com efeito o potencial do Ajudante de Ação Direta homem neste contexto é enfatizado na maioria das entrevistas.

O ser masculino é visto como um benefício em diversos níveis, no entanto para facilitar a compreensão decidimos utilizar duas subcategorias dos fatores de seleção para Ajudantes de Ação Direta, sendo elas as competências interpessoais e as competências profissionais específicas.

No âmbito das competências interpessoais, ou seja, a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada e tendo em conta as necessidades de cada um e as exigências da instituição, foi possível observar diversas vantagens. Primeiramente, a relação com os colegas de trabalho, uma vez que, *“o homem não alimentava a fofoqueira e a intriga que existe entre mulheres”* (Entrevistada D).

Por outro lado, os/as entrevistados/as sentem que o modelo comportamental masculino tem características específicas que poderiam beneficiar no exercício da função.

“Os homens têm uma predisposição para serem mais práticos, focam-se mais na solução do problema e não tanto na origem do problema” (Entrevistada F).

“Uma voz masculina é mais firme em determinadas circunstâncias” (Entrevistada G).

“Um homem ajuda a manter mais respeito e disciplina na realização das atividades” (Entrevistada I).

Por último, os/as entrevistados/as assumem que a presença do homem nesta função poderia resultar num ambiente laboral mais satisfatório.

“Teria uma carga muito positiva, porque um ambiente só de mulheres é um ambiente um pouco complicado” (Entrevistada E).

“Se tivesse cá uns homens era uma lufada de ar fresco” (Entrevistado L).

Apesar de esta função estar estreitamente feminizada o homem seria um elemento fundamental para incutir o respeito, a autonomia, a perseverança, a liderança e

a entreajuda entre profissionais do mesmo setor, fomentando melhorias ao nível do trabalho em equipa. Assim, do ponto de vista das competências profissionais específicas, os/as entrevistados/as mencionaram que *“o trabalho de equipa iria ser beneficiado”* (Entrevistada D).

A força física foi, sem dúvida, a característica com maior relevo.

“A questão da destreza manual e da força física, porque consegue mobilizar um utente da cadeira para o cadeirão sozinho enquanto entre mulheres é preciso duas” (Entrevistada A).

Por fim, como as IPSS contactadas possuem, maioritariamente, mulheres nestas funções, revelam experiências de grande ausência das colaboradoras no trabalho devido aos filhos. Assim, a disponibilidade do homem foi reconhecida como uma mais-valia para o normal funcionamento da instituição.

“O homem falta menos por causa dos filhos; tem maior facilidade de horários, ao nível de trocas e de fazer turnos noturnos” (Entrevistada J).

A análise dos benefícios percebidos na existência do homem como Ajudante de Ação Direta reporta à consciencialização que esta função, tradicionalmente feminina, necessita da presença masculina, uma vez que são valorizadas as capacidades físicas, a tomada de decisão, a virilidade, a frontalidade, a praticabilidade e a sua disponibilidade.

Desta forma, o seguinte quadro n.º 8 apresenta os resultados da análise quanto às vantagens percebidas, pelos/as responsáveis do recrutamento e seleção, da presença de Ajudantes de Ação Direta homens nas instituições.

Quadro n.º 8 – Vantagens da presença de Ajudantes de Ação Direta homens

Categoria: Vantagens da presença de Ajudantes de Ação Direta homens		
Subcategorias	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Competências interpessoais	Relação com os colegas	B, D, O
	Modelo comportamental masculino	B, F, G, I
	Ambiente Laboral	E, J, L, O
Competências profissionais específicas	Trabalho em equipa	D, I
	Força Física	A, B, C, I, J, K, L, M, N, O
	Disponibilidade	J, L

A partir da análise das diversas opiniões, podemos verificar que a força física é a característica com maior destaque, uma vez que com “*o avançar da idade nota-se um desgaste profissional muito grande*” (Entrevistada A) nas funcionárias e “*os homens pela sua fisionomia e a sua postura aguentam melhor o peso e as funções que estão inerentes a isso*” (Entrevistada I).

A disponibilidade, competência referida anteriormente nos critérios de seleção para Ajudantes de Ação Direta pelos/as entrevistados/as *E, F, H, J, K e M*, apresenta menor relevância assim como o trabalho em equipa. Apenas a entrevistada *J* menciona o homem como grande vantagem neste aspeto assim como o entrevistado *L* que apesar de não referir esta competência no ato da seleção de candidatos assume:

“A maternidade e o trato com os filhos, quem falta normalmente é a mãe porque é ela que acompanha os filhos e é ela que tem a licença de maternidade. Não querendo parecer discriminatório mas o homem tem essa vantagem” (Entrevistado L).

Observamos ainda que a entrevistada *H* com maior antiguidade na função, 25 anos, não visualiza nenhuma vantagem no homem Ajudante de Ação Direta. E, por outro lado, *B, J e O*, que anteriormente foram as únicas com iniciativa de contratar um homem para esta função são, de facto, as entrevistadas que apresentam um maior reconhecimento da entrada do homem nas suas instituições.

3.3.2. Medidas de Mudança

Com reconhecimento ou não, do contributo dos elementos masculinos nas IPSS como Ajudantes de Ação Direta, no final de cada entrevista foram elencadas várias medidas de forma a contribuir para a integração dos homens nesta função.

Assim, a eliminação de estereótipos através de programas de sensibilização dos clientes e sociedade em geral foi uma medida sugerida pelos/as entrevistados/as.

“Inicialmente poderá ser através da família se calhar, eliminando os estereótipos existentes” (Entrevistada A).

“As instituições podem “moldar” os pais nas valências de infância para que estes aceitem os homens; e as diretoras técnicas ao empregarem homens nas valências de terceira idade também ajudam a incutir esta ideia, quer nas idosas quer nas colegas, de que os homens também têm direito a este emprego” (Entrevistada D).

“Passa principalmente pela sensibilização ao público-alvo, porque isto muitas das vezes não está nas mãos das direções” (Entrevistada I).

“Uma publicitação/sensibilização de forma a mostrar que esta profissão pode de facto ser para os homens. Sem dúvida que sim, basta que eles se candidatem que nós somos os primeiros a contratá-los” (Entrevistada J).

“Para isso teríamos de alterar a mentalidade das pessoas, incluindo a minha” (Entrevistada K).

Por outro lado, a formação nas escolas seria fundamental para integrar os jovens rapazes e sensibilizá-los para esta área.

“Penso que estes novos cursos de ação de saúde que têm uma componente muito prática, já têm vários miúdos e o facto de eles precisarem de realizar o estágio para terminar o curso já faz com que os motive para esta área e as próprias instituições vejam que eles são muito profissionais. Por outro lado, também ajuda a mudar um pouco a mentalidade dos nossos utentes e a aceitar melhor o sexo masculino. Na minha

valência, neste momento, tenho quatro estagiários desses cursos e os utentes aceitam-nos muito bem e isso ajuda até a mim a não ter receio de contratar homens no futuro” (Entrevistada B).

“A própria formação, nessas áreas, faz com que eles arrisquem em ir e acabam por gostar e ficar” (Entrevistada H).

Ainda, o aumento do salário da profissão foi mencionado como forma de atrair maior número de pessoas do sexo masculino.

“Aumentar os ordenados, porque os ordenados desta categoria são muito baixos” (Entrevistada M).

E, por último, a introdução de homens nas instituições para este setor, dá a oportunidade aos homens de mostrarem o seu valor/capacidades nesta função e, por outro lado, pode ser o ponto de partida para a alteração de mentalidades.

“Tem aquelas outras medidas de criar quotas para homens e mulheres” (Entrevistada A).

“Sempre que possível incorporar um candidato do género masculino, pelo menos tentar fazer a experiência para perceber se resulta” (Entrevistada C).

“Dar a oportunidade, se eles se manifestarem interessados, para demonstrarem que são tão capazes quanto as mulheres e provar à sociedade que os receios não passam apenas disso” (Entrevistada G).

A função de Ajudante de Ação Direta é *“uma novidade, tem cerca de 10 anos”* (Entrevistada A), e ao analisar as previsões futuras dos/as entrevistados/as para a questão da evolução da igualdade de género nesta função, percebe-se que é avaliada, pela maioria, como positiva.

“Neste momento, há discriminação e ela até é visível na nossa instituição. No entanto, espero que a próxima geração já aceite os homens” (Entrevistada D).

“Não me choca que estivesse cá um profissional do sexo masculino”
(Entrevistada G).

“Agora as coisas vão mudando e se há mais homens a optar, por exemplo, pelos cursos de geriatria acaba por influenciar a dinâmica das próprias instituições”
(Entrevistada H).

Assim sendo, são reconhecidas vantagens da inserção do homem neste domínio profissional e apesar desta área se apresentar fortemente ligada ao sexo feminino a introdução de estagiários/funcionários do sexo masculino nesta função (experiência de algumas instituições da nossa amostra) permitiu a alteração das mentalidades e a aceitação por parte de clientes e da sociedade, o que poderá resultar num futuro mais equilibrado ao nível da ocupação de género na função de Ajudantes de Ação Direta.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÃO

Esta investigação teve como finalidade analisar os processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas IPSS e avaliar em que medida o processo pode ser influenciado por discriminação de género.

De forma a alcançar respostas, identificámos cinco objetivos específicos importantes: identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelos GRH nos processos de recrutamento e seleção; perceber que problemas de género ocorrem no processo de recrutamento e seleção nas IPSS; compreender se nas IPSS existe espaço para o Ajudante de Ação Direta Homem; entender que diferenças são percebidas pelos GRH entre os Ajudantes de Ação Direta do sexo feminino e masculino; colaborar na descoberta de medidas e soluções inovadoras que contribuam para amenizar a segregação ocupacional existente na função de Ajudante de Ação Direta.

Este estudo realizou-se de forma qualitativa em forma de dez entrevistas e contou com a participação de quinze técnicos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção.

O presente capítulo tem como objetivo analisar, interpretar e refletir sobre os resultados encontrados no decorrer da investigação, formulando conclusões à luz do enquadramento e objetivos teóricos deste estudo. Assim, integraremos os resultados obtidos com a literatura, procurando salientar os aspetos mais relevantes da nossa investigação.

Importa salientar que este estudo evoca a importância do fenómeno de segregação ocupacional, uma vez que é visível no mercado de trabalho um tratamento desigual ou injusto dado a uma pessoa ou a um grupo de pessoas com base em preconceitos de alguma ordem, nomeadamente sexual, religioso, étnico, entre outros, refletindo comportamentos de cariz discriminatório. Todavia, muitos estudos sobre segregação ocupacional abordam as ocupações que são maioritariamente preenchidas pelos homens e que as mulheres sonham alcançar, como é o caso das posições de topo. A relevância deste estudo surge com uma realidade pouco estudada, ou seja, a existência de posições mais baixas ou de nível hierárquico inferior, como por exemplo a função de Ajudante de Ação Direta, que são preenchidas, maioritariamente, por mulheres e que os homens não conseguem ocupar.

4.1. Discussão de Resultados

Primeiramente, gostaríamos de salientar que os resultados obtidos confirmam os níveis elevados de segregação ocupacional nesta função, anteriormente evidenciados, foram claramente percebidos ao longo da investigação através das matrizes semânticas utilizadas pelos/as entrevistados/as. No entanto, nesta investigação é impreterível compreender todo o processo de recrutamento e seleção realizado nas IPSS para, posteriormente, percebermos se existe ou não discriminação de género para a função de Ajudante de Ação Direta.

Estudos anteriores realizados por Granovetter (1995) mostraram que os mecanismos formais de recrutamento raramente representam mais de 20% das colocações. Sendo a maioria dos empregos encontrados informalmente através de amigos ou através da aplicação direta fortemente ligada à experiência de contrato passado.

Tal como a nossa investigação, Granovetter (1995) compreendeu que o recrutamento informal é o mais utilizado devido a facilitar o trabalho do recrutador. Os candidatos aos postos de trabalho surgem, na maioria dos casos, pelos seus contactos pessoais que lhes deram conhecimento sobre as vagas existentes. É importante ressaltar que grande parte da vida organizacional gira em torno de contactos de cooperação com outras organizações, uma vez que, o fluxo de pessoas entre as organizações é facilitada pelos contactos que são criados ao longo da carreira e que são desenvolvidos e mantidos pelas organizações. Trabalhadores trazem perceções, normas, conhecimentos, estratégias, experiências de uma organização para outra, estabelecendo ainda mais o relacionamento.

Alonso et al., (2015) revelam que a análise do curriculum e a entrevista são os métodos de seleção utilizados pela maioria das empresas de média e pequena dimensão. No entanto, estes instrumentos não são os melhores em termos das suas propriedades psicométricas, nesse caso os testes de habilidades cognitivas, as medidas de personalidade e os testes profissionais são totalmente eficazes mas encontram-se descorados pelos/as responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção participantes.

A nossa investigação permitiu compreender que os/as entrevistados/as realizam primeiramente, uma análise de currículo e, posteriormente, apenas aplicam a entrevista de forma a obter mais informação sobre o candidato. No entanto, poucos são os/as entrevistados/as que apresentam uma entrevista devidamente “organizada”. Alonso et

al., (2015) afirmam que a entrevista é provavelmente o método de seleção mais aplicado pelas organizações em todo o mundo. Porém, as organizações não empregam um único tipo de entrevista, existindo sempre diferenças significativas em termos de conteúdo e estrutura da mesma.

Relembramos que a presente investigação contou com a participação de duas IPSS de grande dimensão, duas de média dimensão e seis de pequena dimensão. De ressaltar, que em comum as IPSS participantes demonstram uma gestão pouco profissional devido à falta de profissionais na área dos recursos humanos.

Para a função em estudo, Ajudante de Ação Direta, não existe um tipo de perfil traçado e de acordo com Colomé et al., (2011), os cuidadores formais não têm formação específica sendo a sua contratação justificada por razões afetivas, sociais, culturais e históricas. Em Portugal, Jacob (2003) confirma que o pessoal não técnico inicia muitas vezes a sua atividade profissional sem que tenha frequentado qualquer ação de preparação específica que o habilite ao exercício da função. Contrariamente, nos EUA, para um Ajudante de Ação Direta se tornar qualificado para o trabalho, o Governo Federal exige 75 horas de formação inicial com base nas diretrizes estabelecidas e aprovadas pelo Estado (Sengupta et al., 2010).

Uma maior escolaridade possibilita uma melhor e mais correta realização dos serviços de Ajudantes de Ação Direta, como defendido por Ribeiro et al., (2008), citado por Colomé et al., (2011). No entanto, a escolaridade não é o único fator a exigir a nossa atenção pois, existe uma relação entre o cuidados prestados e as atitudes dos profissionais, como por exemplo a disponibilidade para ajudar os outros, o trabalhar para melhorar o bem-estar das pessoas, a compreensão, a tolerância e o respeito (Vieira et al., 2011, citado por Ferreira, 2012).

Num contexto no qual é previsível uma maior procura de serviços e cuidados especializados, verifica-se um quadro de instabilidade profissional dos Ajudantes de Ação Direta, associada a um decréscimo numérico de candidatos e a uma grande rotatividade desta força de trabalho maioritariamente constituída por mulheres com idades entre os 25 e 50 anos (Stone, 2007 cit. por Sousa, 2011).

O exercício desta função tem um preço para os profissionais ao nível do cansaço, do stress, da preocupação, da ansiedade, do medo, do aparecimento de doenças e das variações da autoestima, prejudicando os cuidados prestados (Colomé et al., 2011).

Ao longo da nossa investigação vários foram os/as entrevistados/as a fomentar a

comparação desta profissão com a de enfermagem. De facto, vários estudos realizados no âmbito da enfermagem remetem-nos para conclusões semelhantes às da nossa investigação.

O estudo “O sexo no Hospital”, publicado em 1996, atenta para a questão de se associar (funcionalmente) práticas no campo do trabalho, sobretudo hospitalar, às qualidades (e não qualificações) femininas. Ainda, os autores condenam essas associações do status às tarefas intermediárias, destituídas de qualquer valor científico no processo terapêutico. Assim, o que persiste não é a indispensabilidade das práticas terapêuticas e das práticas de enfermagem, mas a sua definição enquanto ação de enfermagem, ação feminina. Outros estudos na área da enfermagem revelam que o trabalho masculino nas funções de enfermagem apela a argumentos ou qualidades naturais masculinas para o trabalho como o uso da força física. Os investigadores relatam que estes argumentos são sustentados pelos próprios trabalhadores que vêm nesses atributos a vantagem da condição física dos homens para o exercício de tarefas ou atividades exclusivas a esses atributos (Lopes e Leal, 2005).

Apesar das vantagens reconhecidas pelos/as entrevistados/as da força física do membro masculino para as tarefas de transferência e posicionamento dos indivíduos, sendo das mais realizadas na prestação de cuidados (Alamgir et al., 2007), algumas condicionantes foram apresentadas justificando a não contratação do Homem.

Uma das dificuldades encontrada no exercício de ações de cuidador masculino está baseada no sexo dos pacientes. Na realidade, se, no caso dos médicos, a submissão ao saber e às práticas terapêuticas da medicina não se configura em barreiras para o exercício dos homens, no caso da enfermagem e dos Ajudantes de Ação Direta existe essa resistência. Verifica-se, portanto, que a medicina, enquanto prática terapêutica, não tem sexo mas a enfermagem e a função de Ajudante de Ação Direta, enquanto prática do cuidado, tem apenas um sexo no imaginário social – o feminino (Lopes e Leal, 2005). Nesta linha, assim como a nossa investigação, estudos realizados nos hospitais perceberam que os/as entrevistados/as assumem que os homens que desempenham tarefas mais próximas às práticas domésticas, maternas, de cuidado e higienização são menos valorizados socialmente.

4.2. Conclusão

A presente investigação perpassa a ideia de que as IPSS da região de Aveiro não possuem responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção qualificados na área da gestão de recursos humanos. O que, por sua vez, se traduz na escassez de conhecimentos sobre a área e de técnicas a utilizar nos processos de seleção. Esta falha de GRH devidamente qualificados condiciona a utilização de técnicas de recrutamento e seleção mais eficazes, resultando em processos de recrutamento informais e o recurso à análise do CV e à entrevista como técnicas utilizadas no processo de seleção.

Apesar de muitas IPSS apresentarem colaboradores na área da Psicologia, a falta de conhecimentos na área dos recursos humanos traduz-se num desaproveitamento dos próprios recursos humanos internos para auxiliar nos processos de recrutamento e seleção.

Foi possível concluir que as entrevistadas com maior antiguidade na função quase nem realizam o recrutamento, uma vez que, apenas colocam fichas de inscrição espontânea nas suas instituições e não procuram candidatos por outros meios de recrutamento. Por outro lado, os/as entrevistados/as com menor antiguidade na função utilizam várias formas de recrutamento com vista a procurar candidatos e esses meios, por vezes, tornam-se mais eficazes.

No que diz respeito aos critérios exigidos para o exercício da função de Ajudantes de Ação Direta verifica-se a inexistência de diferenças entre as capacidades técnicas do homem e da mulher, no entanto, a discriminação de género no ato do recrutamento para esta função é visível devido ao público-alvo que as instituições possuem e ao meio social onde se inserem. Por um lado, as pessoas idosas do sexo feminino rejeitam o contacto com o ajudante homem e, por outro, as famílias não aceitam que o elemento masculino cuide das suas crianças. No entanto, foi possível verificar que quanto maior o nível de escolaridade por parte dos/as entrevistados/as maior é a aceitação em integrar o homem na função de Ajudante de Ação Direta.

Apesar das vantagens reconhecidas pelos/as entrevistados/as da presença do Ajudante de Ação Direta homem e de alegarem numa primeira instância a sua incapacidade em contrariar tendências derivadas do próprio mercado, alguns entrevistados/as acabam por revelar um discurso estruturado em torno de preconceitos de género, legitimando as assimetrias ocupacionais e divulgando princípios discriminatórios no seu próprio discurso.

4.3. Implicações para as Práticas de Recursos Humanos

A presente investigação, do nosso ponto de vista, constitui-se um contributo para a gestão de recursos humanos, uma vez que permitiu analisar em contexto de trabalho a forma como fatores subjetivos, de natureza individual e social, podem influenciar os processos de recrutamento e seleção.

Primeiramente, percebemos a necessidade das IPSS investirem mais nos seus recursos humanos principalmente na formação dos técnicos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção de forma a proporcionar-lhes a formação adequada na área dos recursos humanos, uma vez que, a ausência de formação na área faz com que não aproveitem da melhor forma os seus recursos humanos, como é o caso dos Psicólogos das IPSS que podem contribuir nas técnicas de seleção de candidatos.

Por outro lado, a constatação de estereótipos existentes quanto à profissão de Ajudantes de Ação Direta e de práticas discriminatórias alertam-nos para a diferenciação entre géneros que condicionam a prática de recursos humanos. Ao longo da nossa investigação foi notória a preocupação de algumas instituições em modificar estas práticas, iniciando pela transformação de mentalidades, para assim evitar a ocorrência de assimetrias de género. No entanto, os profissionais de recrutamento e seleção devem ser avisados para este fenómeno, pois muitos admitem que antes da sua participação nesta investigação nunca pararam *“para pensar sobre isso”* (Entrevistada A).

Neste sentido, acreditamos que o nosso trabalho enquanto GRH passa primeiramente pela consciencialização deste fenómeno e, posteriormente, pela criação de estratégias suscetíveis a uma intervenção coerente e eficaz no âmbito da gestão de recursos humanos pois, as IPSS não serão as primeiras nem as últimas organizações onde a assimetria ocupacional se deve a fatores discriminatórios. Desta forma, a criação de planos de promoção de igualdade de género poderá ser uma mais-valia para a eliminação da segregação ocupacional.

Por fim, a todos os/as responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, familiares de utentes/clientes, membros de direção e colaboradores das IPSS, fica a sugestão de consciencializarem-se e sensibilizarem toda a comunidade para a importância da presença do homem Ajudante de Ação Direta nas instituições.

4.4. Limitações do Estudo

Através de uma análise retrospectiva e reflexiva apercebemo-nos que uma das limitações desta investigação foi a impossibilidade de horários dos/as entrevistados/as para a realização de *Focus Group* e, desta forma, realizámos as entrevistas em grupo com os vários responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das mesmas IPSS.

Por outro lado, o facto deste estudo conter uma amostra de conveniência limitada à região de Aveiro, e por isso os resultados e as conclusões só se aplicarem à amostra, impossibilita a sua generalização à população de Ajudantes de Ação Direta.

Por fim, houve uma dificuldade em encontrar IPSS com homens nesta profissão, sendo que na nossa amostra apenas uma instituição possui um homem Ajudante de Ação Direta, o que resultou numa amostra menos robusta e com pouca experiência de elementos masculinos nesta profissão. A compreensão desta temática foi limitada pelo facto de o estudo empírico ter ficado circunscrito aos indivíduos com responsabilidades nas IPSS participantes, mas sem ouvir os outros intervenientes neste processo: os próprios ajudantes, os utentes e seus familiares, e mesmo os candidatos.

4.5. Sugestões para Futuras Investigações

Ao longo da nossa investigação foi possível verificar que maioria dos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção são mulheres e que, segundo os/as entrevistados/as, os cargos de direção das IPSS são maioritariamente ocupados por homens. Uma vez, que os cuidados com a higiene pessoal dos utentes/clientes são o grande entrave à entrada dos homens para a função de Ajudantes de Ação Direta, perceber o porquê da assimetria ocupacional em cargos como Diretor Técnico e Membros de Direção seria a nossa primeira sugestão para futuras investigações.

Por outro lado, consideramos pertinente perceber a escassa procura de homens para a profissão e a falta de estudantes masculinos nos cursos de geriatria ou de ação médica, pelo que apelamos a uma análise mais centrada nesses indivíduos de forma a conhecermos as motivações que os levaram a escolher esta área e os constrangimentos/impedimentos a que estão sujeitos.

Por fim, esta investigação focou-se na opinião/experiências dos/as responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, pelo que seria interessante a inclusão da perspetiva dos candidatos a esta profissão. A compreensão desta temática teria a ganhar

com a extensão do estudo aos outros intervenientes neste processo: aos próprios ajudantes, aos utentes e seus familiares, pois é-lhes atribuída, em grande parte, pelos/as entrevistados/as a razão para o não recrutamento de homens para esta função.

Recolher diretamente as suas perspetivas poderia compreender melhor o fenómeno em estudo. Por outro lado, sendo possível seria igualmente enriquecedor conhecer a perspetiva dos próprios candidatos-homens, conhecer as suas motivações e como tencionavam lidar com a situação, caso tivessem sido selecionados.

Concluimos que esta investigação foi bem-sucedida, uma vez que conseguimos transmitir um fenómeno da atualidade dos recursos humanos nas IPSS e, neste sentido, fazemos uma última sugestão - uma investigação futura de forma a confirmar o fenómeno de discriminação de género atual ou a ocorrência de algum mecanismo de mudança que promova a paridade de género na função de Ajudantes de Ação Direta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamgir, H., Cvitkovich, Y., Yu, S. e Yassi, A. (2007). “Work-related injury among direct care occupations in British Columbia, Canada”, *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 64, Nº 11, pp. 769-775.
- Alonso, P., Moscoso, S. e Cuadrado, D. (2015), “Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas - empresas españolas”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 31, Nº 2, pp. 79–89.
- Amarante, V. e Espino, A. (2004), “La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados. Uruguay, 1990-2000”, Desarrollo Económico, Buenos Aires, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 44, Nº 173, pp. 109-129.
- Arango, A. M. A., Rodríguez, D. G. E. e Delgado, A. G. (2010), “El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la Universidad Icesi: una guía através de una investigación cualitativa”, *Estudios Gerenciales*, Vol. 26, Nº 114, pp. 191- 209.
- Aravamudhan, N. R. e Krishnaveni, R. (2015), “Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence”, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 12, Nº 3, pp. 58-73.
- Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (2010), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Bardin, L. (1979), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Benjumea, C. C. (2014), “Access to information in qualitative research. A matter of care”, *Investigación y Educación en Enfermería*, Vol. 32, Nº 3, pp. 481-487.
- Biondo-Simões, M. L. P., Martynetz, J., Ueda, F. M. K. e Olandoski, M. (2007), “Compreensão do Termo de Consentimento Informado”, *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias*, Vol. 34, Nº 3, pp. 183-188.
- Biraben, N. C. (2015), “Dándole la palabra: nuevas modalidades de liderazgo entre mujeres guaraníes del noroeste argentino”, *Revista Hoy en la Javeriana*, Vol. 19, Nº 79, pp. 89-113.
- Bogdan, R. e Bikklen, S. K. (1994), *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto, Portugal: Editora Porto.
- Brito, T. S. e Perez, O. C. (2014), “Accountability nas Organizações do Terceiro Setor”, *Revista Pensamento & Realidade*, Vol. 29, Nº 4, pp. 99-116.
- Burgess, R. G. (1997), *A pesquisa de terreno: uma introdução*, Oeiras: Celta Editora.
- Carloto, C. (2001), “O conceito de género e sua importância para a análise das relações sociais”, *Serviço Social em Revista*, Vol. 3, Nº 2, pp. 201-214.

- Carrilho, M. J. e Figueiredo, M. C. M. (2006), “Medidas de Discriminação Étnica em Portugal: uma análise exploratória”, *Revista de Estudos Demográficos*, Nº 41, Artº 4, pp. 53-71.
- Colomé, I., Marqui, A., Jahn, A., Resta, D., Carli, R. e Winck, M. (2011), “Cuidar de idosos institucionalizados: características e dificuldades dos cuidadores”, *Revista Eletrónica de Enfermagem*, Vol. 13, Nº 2, pp. 306-312.
- Contreras, F. G., Burotto, J. F. e Antonioletti, M. (2010), “Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector”, *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, Vol. 19, Nº 1, pp. 51-77.
- Coutinho, C. P. (2011), *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*, Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dametto, J. e Esquinsani, R. S. S. (2015), “Mãe, mulher... Professora! Questões de gênero e trabalho docente na agenda educacional contemporânea”, *Acta Scientiarum, Human and Social Sciences*, Vol. 37, Nº 2, pp. 149-155.
- Domínguez, R. L., Vidal-Infer, A., Dios, J. G. e Aleixandre-Benavent, R. (2016), “Comunicación científica (XXX). Cómo hacer un protocolo de investigación”, *Acta Pediátrica Española*, Vol. 74, Nº 1, pp. 35-40.
- Ferreira, M. (2012), “Ser cuidador: um estudo sobre a satisfação do cuidador formal de idosos”. Dissertação de Mestrado em Educação Social, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.
- Ferreira, R. G. (2013), “Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção”, *GV-executivo*, Vol. 12, Nº 2, pp.18-22
- Filho, M. A. N. (2007), “Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor”, *Revista Mimesis*, Vol. 28, Nº 1, pp. 5-19.
- Granovetter, M. (1995), *Getting a Job – a study pf contacts and careers*, Chicago & London: The University of Chicago & LondonPress.
- Gutierrez-Rodriguez, E. (2014), “Domestic work–affective labor: On feminization and the coloniality of labor”, *Women's Studies International Forum*, Vol. 46, pp. 45-53.
- Hinestroza, M. (2009), “La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a vocês”, *Cuadernos de Administración. Bogotá: Colombia*, Vol. 22, Nº 39, pp.13-30.

Hirata, H. e Kergoat, D. (2007), “Novas configurações da divisão sexual do trabalho”, *Cadernos de Pesquisa*, Vol. 37, Nº 132, pp. 595-609.

Segurança Social (2014). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*, V.4, Nº 2.

Instituto das Irmãs Hospitaleiras (2013). *Manual de Políticas de Gestão de Recursos Humanos*. Disponível em www.irmashospitaleiras.pt, (Consultado em 22 de dezembro de 2015.)

Jacob, L. (2003). *Ajudante Sénior: uma hipótese de perfil profissional para as IPSS*. Dissertação de Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Liepic, J. (2001), “Human resources management perspective at the turn of the century”, *Public Personnel Management*, Vol. 30, Nº 2, pp. 137-146.

Lopes, M. (2009), “O papel das organizações do terceiro setor na promoção da igualdade entre mulheres e homem – Que efetividade?”, *Revista Vez e Voz*, Vol. 93, pp. 37-49.

Lopes, M. e Leal, S. (2005), “A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira”, *Cadernos pagu revista*, Vol. 24, pp. 105-125.

Macedo, E. e Santos, S. (2009), “Mulheres no mercado de trabalho em quatro países Europeus”, *Revista ex æquo*, Nº 19, pp. 129-155.

Macedo, F. M. F., Boava, D. L. T., Cappelle, M. C. A. e Oliveira, M. L. S. (2012), “Relações de Género e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 16, Nº 2, Art. 3, pp. 217-236.

Magliano, M. J. (2015), “Varones peruanos en Argentina y trayectorias laborales en costura. Masculinidades, roles de género y organización del trabajo en contextos migratórios”, *Revista Hoy en la Javeriana*, Vol. 81, Nº 81, pp. 331-356.

Marras, J. (2007), *Administração de recursos Humanos*, São Paulo: Futura.

Momo, D. C., Paiva, J. A., Ribeiro, A. S. C., Cardoso, B. L. D. e Souza, W. J. (2013), “Institucionalização de Políticas Públicas de promoção da Igualdade de Género: sistematizando trajetórias de iniciativas nacionais e internacionais”, *Revista Holos*, Ano 29, Vol. 1, pp. 188-202.

Monteiro, R., Agostinho, L. e Daniel, F. (2015), “Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações”, *Revista de Administração Pública*, Vol. 49, Nº 2, pp. 423-446.

Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. e Hurrell, S. (2008), “A job to believe in: Recruitment in the Scottish Voluntary Sector”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, Nº 1, pp. 20-35.

Ñopo, H. (2011), “The Inter-american Development Bank Presents... Pushing for Progress Women, Work, and Gender Roles in Latin America”, *Harvard International Review*, Vol. 33, Nº 2, pp.78-83.

Nordhaug, O. (1998), “Competence specificities in organizations: a classificatory framework”, *Taylor & Francis, Ltd*, Vol. 28, Nº 1, pp. 8-29.

Perista, H., Guerreiro, M. D., Jesus, C. e Moreno, M. L. (2008), “A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – O projeto Equal Diálogo Social e igualdade nas empresas”, *Revista ex æquo*, Nº 18, pp. 103-120.

Prado, M. A. e Giraldi, J. M. E. (2014), “Country image and brand equity of Spanish banks: The moderating role of gender and country knowledge”, *Revista de Globalización, Competitividad, Gobernabilidad de Georgetown*, Vol. 8, Nº 2, pp. 16-28.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Lisboa: Gradiva.

Reinert, M., Munhoz, G. S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M. e Pastro, M. G. (2012), “Recruitment and Selection as Part of the Socialization Process: A case study in an NGO”, *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 9, Nº 1, pp. 27-40.

Robertson, I. T. e Smith, M. (2001), “Personnel Selection”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Nº4, pp. 441-472.

Salamon, L. M. e Anheier, H. K. (1992), “Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally”, *Voluntas*, Vol. 9, Nº 3, pp. 213-248.

Santos, E. R. e Baquero, M. (2015), “Capital social e políticas públicas na região metropolitana de Porto Alegre: comparando Novo Hamburgo e Estância Velha”, *Revista Opinião Pública*, Vol. 21, Nº 2, pp. 432-461.

Santos, S. e Macedo, E. (2009), “Apenas Mulheres? Situação das Mulheres no Mercado de Trabalho em Quatro Países Europeus”, *Revista Ex æquo*, N. 19, pp. 129-155.

Sengupta, M., Harris-Kojetin, L., e Ejaz, F. (2010), “A National Overview of the Training Received by Certified Nursing Assistants Working in U.S.”, *Gerontology & Geriatrics Education*, Vol. 31, Nº 3, pp. 201–219.

Shakuntala Das (2015), “Growing Informality, Gender Equality and the Role of Fiscal Policy in the Face of the Current Economic Crisis Evidence from the Indian Economy”, *International Journal of Political Economy*, Vol. 44, Nº4, pp. 277-295.

Sorensen, E. (1989), “Measuring The Pay Disparity Between Typically Female Occupations And Other Jobs: A Bivariate Selectivity Approach”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 42, Nº 4, pp. 624-639.

Sousa, M. (2011), *Formação para a prestação de cuidados a pessoas idosas*, Cascais: Príncipeia.

Souza, E. M., Bianco, M. F. e Junquillo, G. S. (2015), “Contestations on Masculinity in the Context of Work: A Post-modernist Study of Mining and Steelworks”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 19, Nº 2, pp. 269-287.

Storto, P. R. e Reicher, S. C. (2014), “Elementos do Direito do Terceiro Setor e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade civil”, *Revista Pensamento & Realidade*, Vol. 29, Nº 2, pp. 19-43.

Taylor, M. S. e Collins, J. C. (2000), Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice, In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334), Oxford: Blackwell.

Tello-Gamarra, L. e Verschoore, J. R. (2015), “O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor”, *Suma de Negócios*, Vol. 6, Nº 14, pp. 194-203.

Urbano, R. L. e Villanueva, P. A. (2012), “Estudio descriptivo sobre el perfil de los cuidadores de personas con demência: la feminización del cuidado”, *Revista Psicogente*, Vol. 15, Nº 27, pp. 24-35.

ANEXOS

Anexo 1 - Email Enviado às IPSS da Região de Aveiro

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a

Sou a Filipa Barbosa e encontro-me a desenvolver a dissertação de Mestrado que assenta na compreensão de como é realizado o processo de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas IPSS. Esta investigação destina-se exclusivamente ao desenvolvimento da minha dissertação em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto, sob orientação do Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso.

Neste âmbito, venho por este meio solicitar a sua colaboração, a qual consistirá numa entrevista com o(s) responsável(eis) pelos processos de recrutamento e seleção da Instituição.

Garantimos o anonimato de quem participa e a confidencialidade das suas respostas.

Agradeço desde já a sua atenção. A sua participação neste estudo é fundamental para o desenvolvimento do mesmo.

Muito Obrigada

Anexo 2 - Consentimento Informado

Bom dia/ Boa tarde

O meu nome é Ana Filipa Da Costa Barbosa e, desde já, agradeço a sua disponibilidade em colaborar nesta investigação, a sua opinião é muito importante no desenvolvimento do estudo.

Sou aluna do último ano do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos e estou a realizar a minha dissertação acerca dos processos de recrutamento e seleção para cargos de Ajudantes de Ação Direta nas IPSS.

Será utilizado na entrevista um gravador áudio para que todos os conteúdos abordados fiquem registados. Nos dados recolhidos são respeitadas todas as regras de confidencialidade da informação. Peço também a sua participação no questionário sociodemográfico para que me sejam facultados alguns dados biográficos cujo objetivo é caracterizar as pessoas que participam neste estudo.

Entrevistadora:

Aceito participar no referido estudo e estou ciente da minha contribuição na investigação.

Entrevistado(a):

_____ de _____ de _____

Anexo 3 - Guião de Entrevista

Esta entrevista pretende compreender como é realizado o processo de recrutamento e seleção para cargos de Ajudante de Ação Direta nas IPSS.

1. Podia-me contar um pouco a história da fundação da Instituição? (data de fundação, objetivos e missão, nº respostas sociais)
2. Qual o número de utentes neste momento na Instituição?
3. Como é realizado o processo de recrutamento dos/as colaboradores/as? Por anúncio, por vias de contacto informal, ou outros?
4. No caso de utilizar o anúncio de trabalho, que dados geralmente costumam fazer parte do edital? O anúncio diferencia os sexos? As habilitações? Será que me podia mostrar um exemplo de anúncio recente que tenha utilizado?
5. Após recebidas as candidaturas, como é realizada a seleção?
6. Para além da entrevista e da análise do curriculum, utiliza mais alguma técnica de seleção? Se sim, quais?
7. Quais os critérios de análise e seleção dos/as candidatos/as?
8. Alguma vez recebeu ordens superiores de como deve realizar o processo de recrutamento e seleção ou fica da sua responsabilidade?
9. No final de cada processo, dá feedback aos candidatos envolvidos? Em caso negativo, porque não o faz?
10. Que critérios são utilizados na seleção para o exercício da função de Ajudante de Ação Direta?
11. Para a função de Ajudante de Ação Direta qual o desempenho desejado? Quais as tarefas que desenvolve, as responsabilidades que assume, a relevância da função?
12. Já alguma vez apareceu um candidato do sexo masculino para a função de Ajudante de Ação Direta? Se sim, a candidatura foi analisada da mesma forma que uma candidatura feminina?
13. Tem alguma explicação para o facto de os candidatos serem quase todos do sexo feminino?
14. Caso existam dois candidatos com todos os critérios necessários para o exercício da função e a única diferença seja o género como faz a sua escolha? Porquê?

- 15.** E se ambos os candidatos forem do sexo feminino?
- 16.** Qual a diferença de ter um Ajudante de Ação Direta do sexo masculino de um Ajudante de Ação Direta do sexo feminino?
- 17.** Quantos/as colaboradores/as (Ajudantes de Ação Direta) trabalham atualmente na Instituição? Quantos são do sexo feminino e quantos do sexo masculino?
- 18.** Na sua opinião, porque existem tão poucos colaboradores Ajudantes de Ação Direta do sexo masculino? Se lhe perguntasse se isso se deve a alguma forma de discriminação dos candidatos do sexo masculino, o que me responderia?
- 19.** Se surgisse a oportunidade de recrutar um homem para a função de Ajudantes de Ação Direta qual acha que seria a aceitação das colegas da mesma função? E dos clientes?
- 20.** Quais seriam as vantagens de acolher um homem para esta função?
- 21.** Na sua opinião que medidas considera importantes para combater a ocorrência de discriminações de género para esta função? Acha que haveria algum benefício em ter mais Ajudantes de ação direta do sexo masculino? Se sim, o que poderia ser feito para conseguir isso?

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4 - Questionário Sociodemográfico

Este questionário destina-se a conhecer melhor os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção. Para isso agradecemos a sua colaboração, respondendo ao questionário. Os dados recolhidos são destinados a tratamento estatístico e serão respeitadas todas as regras de confidencialidade da informação assim recolhida.

1. Género: Feminino Masculino ☐
☐

2. Idade: _____ anos

3. Nível de escolaridade: _____

4. Área de Formação: _____

5. Função na organização: _____

6. Há quantos anos exerce esta função? _____

7. Há quantos anos trabalha nesta Instituição? _____

8. Faça uma breve descrição da sua atividade profissional atual.

Obrigada pela sua colaboração!